

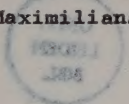
**MARKETINGENTSCHEIDUNGEN
IM EXPORTBEREICH DER
DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE**

Axel Haas

1975

**MARKETINGENTSCHEIDUNGEN IM EXPORTBEREICH DER
DEUTSCHEN BRAUINDUSTRIE**

**Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doctor rerum politicarum (Dr. rer.pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München**



vorgelegt von

Axel H a a s

1975



Referent: Prof. Dr. Rolf Rodenstock

Korreferent: Prof. Dr. Enno Biergans

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Februar 1975

Vorwort

Die die folgenden, meiner Dissertation zugehörigen
Schriften der Öffentlichkeit, die Thema dieser Schrift zu
verbreiten, möchte ich meinen verehrten Lehrer, dem
Herrn Prof. Dr. Georg Meißner, dankend
dankend und mich auch Herrn Prof. Dr. Meißner, der
Vorbereitung dieser Dissertation sehr

Meinem Vater

Die die folgenden, meiner Dissertation zugehörigen
Schriften der Öffentlichkeit, die Thema dieser Schrift zu
verbreiten, möchte ich meinen verehrten Lehrer, dem
Herrn Prof. Dr. Georg Meißner, dankend
dankend und mich auch Herrn Prof. Dr. Meißner, der
Vorbereitung dieser Dissertation sehr

V o r w o r t

Für die Betreuung meiner Dissertation sowie die Einräumung der Möglichkeit, ein Thema meiner Wahl zu bearbeiten, möchte ich meinem verehrten Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Rodenstock herzlich danken.

Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Biergans, der freundlicherweise das Korreferat übernommen hat.

Vor der Erstellung der Arbeit war es notwendig, einen umfassenden Überblick über die augenblickliche Situation im deutschen Bierexport zu gewinnen.

Für ihre bereitwillige Unterstützung danke ich den Brauereien, die mir Datenmaterial zur Verfügung gestellt haben, sowie den Geschäftsführern der Brauerverbände und Herrn Prof. Dr. Krüger vom Institut für Wirtschaftslehre der Brauerei in Weihenstephan, durch deren freundliche Hilfe die Kontakte zu den einzelnen Betrieben hergestellt wurden.

München, Februar 1975

Axel Haas

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
1 Einleitung	1
11 Die Vernachlässigung des Exportmarktes durch die deutsche Brauindustrie	1
12 Ziel und Gang der Arbeit	7
13 Das Entscheidungsfeld als Abgrenzung des Themas	9
2 Empirische Untersuchung der Struktur der exportierenden Unternehmen	14
21 Zur Durchführung der Untersuchung	14
22 Die Ergebnisse der Untersuchung bezüglich der Struktur der deutschen Exportbrauereien	17
3 Das Zielsystem der Brauindustrie bezüglich des Exports	30
31 Die Problematik der Festlegung des Zielsystems	31
32 Die einzelnen Ziele und ihre Ausprägungen im Exportbereich	34
321 Das Gewinnstreben	35
322 Das Sicherheitsstreben	39
323 Das Unabhängigkeitsstreben	40
324 Die sozialen Ziele	42
33 Formulierung eines Zielsystems als Quasi-Lösung für die vorliegende Untersuchung	43
4 Der Exportmarkt der deutschen Brauindustrie	49
41 Die Festlegung des Marktes	50
42 Die Einteilung in Submarktgruppen	53
421 Das Kriterium der Importbereitschaft	54
422 Das Kriterium der Entfernung	57
423 Das Kriterium der Höhe des Bierkonsums	60

	<u>Seite</u>
43 Die Angebots- und Nachfragestruktur der Submarktgruppen	63
431 Die Marktforschung als Informationsinstrument bezüglich der Angebots- und Nachfragestruktur	64
432 Die Konsumenten	70
433 Die Konkurrenten	81
4331 Die Hersteller von Substitutionsgütern	81
4332 Die Brauereien	83
43321 Die einheimische Brauindustrie	84
43322 Die Brauereien anderer Exportländer	88
43323 Die deutschen Mitbewerber	92
5 Die Abstimmung der Aktionsparameter mit dem Zielsystem der Brauereien und dem Exportmarkt	98
51 Das System der Aktionsparameter	99
52 Die Integration der Aktionsparameter zum Marketing-Mix	102
521 Zur Problematik der Bestimmung eines optimalen Marketing-Mix mit Hilfe entscheidungslogischer Optimierungsmodelle	103
522 Die Bestimmung eines geeigneten Marketing-Mix mit Hilfe eines heuristischen Näherungsverfahrens	106
53 Entwicklung eines Export-Marketing-Mix für Brauereien	113
531 Das Product-Submix	114
5311 Die Produktpolitik	115
53111 Die Qualität des Bieres	119
531111 Das Reinheitsgebot als Gewährleistung der Produktqualität	122
531112 Die Haltbarkeit des Bieres	129
53112 Die Aufmachung	132

	<u>Seite</u>
5312 Die Sortimentspolitik	146
53121 Die Eignung der Bestand- teile des Inlandssorti- ments für den Export	147
531211 Das Bier als Parameter	148
531212 Das Gebinde als Parameter	155
53122 Die Festlegung der Sortimentstiefe	168
5313 Die Garantieleistungen	171
5314 Der Kundendienst	173
532 Das Distribution-Submix	175
5321 Die Absatzwege als Wahl der Handelspartner	176
53211 Der indirekte Export	178
53212 Der direkte Export	185
532121 Der Absatz über eigene Vertriebs- niederlassungen im Ausland	187
532122 Der Absatz über einheimische Brauereien	193
532123 Der Absatz über Biergroßhändler	196
532124 Der Absatz über Einzelhändler	201
5321241 Der Absatz über Gast- stätten	202
5321242 Der son- stige Ein- zelhandel	213
532125 Der Verkauf an Endverbraucher	214
5322 Die Festlegung der Absatz- form als Wahl der Pflege der Geschäftsbeziehungen	215
5323 Die Logistik	221
533 Das Condition-Submix	226
5331 Die Preispolitik	228
53311 Die Endverbraucherpreise als Ausgangsbasis	228

	<u>Seite</u>
533111 Die Preis-Nachfrage-Relation für deutsches Bier im Ausland	229
533112 Die Kostensituation der Brauerei im Export	236
533113 Die Festlegung der Preisstrategie gegenüber dem Endverbraucher	240
53312 Die Festlegung der Handelsspannen	247
5332 Die Rabattpolitik	250
5333 Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen	253
5334 Die Kreditpolitik	257
53341 Die Kredite zur Absatzsicherung	258
53342 Die Kredite aus Warenlieferungen	262
5335 Die betriebliche Wechselkurspolitik	263
53351 Das Kurssicherungsgeschäft	265
53352 Das Hedge-Geschäft	267
53353 Die Fakturierung in eigener Währung	268
534 Das Communication-Submix	271
5341 Die Werbung	272
53411 Die Alleinwerbung	274
534111 Die Umworbenen	279
534112 Die Werbebotschaft	281
534113 Die Werbemedien	288
53412 Die Gemeinschaftswerbung	294
5342 Die Verkaufsförderung	300
5343 Die Public-Relations	308
6 Zusammenfassung	310
Anhang	
Literaturverzeichnis	I

A b k ü r z u n g s v e r z e i c h n i s

BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BierStDB	Durchführungsbestimmungen zum Biersteuergesetz
BierStG	Biersteuergesetz
CBMC/EBIC	Communauté de Travail des Brasseurs du Marché Commun/ EFTA Brewing Industry Council
CMA	Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
DBB	Deutscher Brauer-Bund e.V.
GfB	Gesellschaft für Betriebsberatung und Absatzförderung mbH
GfM	Gesellschaft für Marktforschung mbH
NB	Neue Betriebswirtschaft
RGB1	Regierungsblatt
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.
Tg.f.Br.	Tageszeitung für Brauereien
UEBL	Union Economique Belge-Luxembourgeoise
VRWB	Verband Rheinisch-Westfälischer Brauereien e.V.
Zfb	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaft- liche Forschung

1 Einleitung

11 Die Vernachlässigung des Exportmarktes durch die deutsche Brauindustrie

Die Außenwirtschaft der Nachkriegszeit ist gekennzeichnet durch ein stetiges Zusammenrücken der nationalen Märkte.¹⁾

Diese Liberalisierung des Außenhandels, die sich im Wegfall von Zöllen und Importbeschränkungen manifestiert, führt auch bei der Herstellung von Konsumgütern zu einer ständig steigenden internationalen Arbeitsteilung.

Die Anfänge der klassischen Außenhandelstheorie kamen zu dem Ergebnis, daß jedes Land bei einer völligen Liberalisierung des Außenhandels die Produkte herstellen wird, bei denen es im Vergleich zu den anderen Staaten einen relativen Vorteil an Kosten besitzt.²⁾ Die heutige Praxis der Außenwirtschaft zeigt, daß für die Produktionsverteilung das technische know how der einzelnen Staaten auf bestimmten Gebieten eine wesentliche Rolle spielt.

Noch wichtiger für die Ausdehnung des internationalen Handels ist jedoch bei Konsumgütern häufig die Tatsache, daß der steigende Wohlstand sich in einer Nachfrage nach immer höherwertigen Wirtschaftsgütern ausdrückt.³⁾ Da einzelne Staaten besonders bekannt sind für die Herstellung bestimmter Produkte und der Konsument die Herkunft der Erzeugnisse aus diesen

- 1) vgl. Wilitzki, G., Entwicklungstendenzen im Außenhandel, in: Absatzpolitik und Distribution, Sonderband der Studienreihe Betrieb und Markt, Wiesbaden 1967, S. 331 ff., S. 338.
- 2) vgl. z.B. Ricardo, D., Grundsätze der Volkswirtschaft und Besteuerung, Übers. NN, 3. Aufl., London 1821, S. 119 ff.; Smith, A., An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nation, Vol. II, 5. Aufl., London 1789, S. 176 ff.; Nöll v.d. Nahmer, R., Außenwirtschaft, Heidelberg 1959, S. 21 ff. und die dort angegebene Literatur. Es wird nicht verkannt, daß die angeführten Modelle von ganz bestimmten Prämissen ausgehen, auf die nicht näher eingegangen werden kann (vgl. dazu u.a. Nöll v.d. Nahmer, R., a.a.O., 1959, S. 25 ff.). Es genügt hier, auf den Kern der Theorie hinzuweisen.
- 3) vgl. Kammermeier, R., Der Markt alkoholfreier Getränke unter besonderer Berücksichtigung der Brauereien als Anbieter, Diss. München 1962, abgedruckt in: Sonderband aus Brauwelt 1963, Nr. 55, S. 1009 ff., Nr. 56, S. 1030 ff., S. 14; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 5. Aufl., Berlin 1972, S. 32; Wilitzki, G., a.a.O., 1967, S. 332.

"Ursprungsländern" mit höherer Qualität verbindet¹⁾, steigt die Nachfrage nach ausländischen "Original"-Konsumgütern immer stärker, ganz gleich ob dieser von den Konsumenten erlebte Unterschied zu inländischen Gütern objektiv vorhanden ist, oder nur in der subjektiven Einstellung des Verbrauchers besteht. Als Beispiele dafür lassen sich nennen: Whisky aus Schottland, Cognac aus Frankreich, Käse aus Holland, Uhren aus der Schweiz usw.

Bezieht man die obigen Aussagen auf das deutsche Bier, so ergibt sich folgende Ausgangssituation: In welchem Land das erste Bier gebraut worden ist, ist umstritten und für das vorliegende Problem unwesentlich. Entscheidend für den Stand des technischen know how ist die Intensität der technischen Fortentwicklung dieses Getränkes. Unbestritten können sich die Deutschen in dieser Hinsicht "als Väter des Bieres" bezeichnen²⁾, auch wenn in den letzten Jahren andere Staaten, wie Japan und USA, auf bestimmten technischen Gebieten stark in den Vordergrund getreten sind. Die Nationalitäten-Struktur der Absolventen deutscher Brauhochschulen sowie die Nachfrage nach deutschen Braumeistern im Ausland geben dafür Zeugnis ab.³⁾

Noch deutlicher ist die Situation bei der Einschätzung des deutschen Bieres bei ausländischen Konsumenten. Deutschland wird als das Ursprungsland des Bieres angesehen. In einer im Auftrag von Reader's Digest in 16 europäischen Ländern und den USA durchgeführten Untersuchung⁴⁾, erhielt auf die Frage, wo Bier besonders gut hergestellt werde, Deutschland 809 Nennun-

1) vgl. Wainright, K., Practical Export Marketing, London 1971, S. 6.

2) vgl. Gaeng, F.E., Europäische Bieraspekte, Aus der Sicht des belgischen Markenführers Artois, in: Brauwelt 1973, Nr. 20, S. 382 ff., S. 383; Drawert, F., Die Bedeutung des Reinheitsgebotes aus aktueller Sicht, Vortrag anlässlich der 16. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan am 31.3.1971, in: Brauwelt 1971, Nr. 29, S. 563 ff., S. 565.

3) vgl. NN, Der deutsche Braumeister in Übersee - ist er noch gefragt?, in: Brauwelt 1973, Nr. 9, S. 141 ff.

4) Reader's Digest - Das Beste GmbH, Data Container - Reader's Digest European Survey, Düsseldorf 1970/71. Die Untersuchung wurde von 15 Marktforschungsinstituten im ersten Halbjahr 1969 durchgeführt. Eine mit Hilfe des Random-Verfahrens ausgewählte Stichprobe von 2400 Personen wurde persönlich interviewt.

gen vor Dänemark und den Niederlanden mit jeweils 315 Nennungen.¹⁾

Bier rangiert in der Bekanntheit und Beliebtheit deutscher Ausfuhrgüter nach Kraftfahrzeugen an zweiter Stelle noch vor Kame-
ras.²⁾

Diese beiden Erkenntnisse, sowohl von der Produktionsseite als auch von der Konsumseite her, lassen aufgrund der oben aufgestellten Thesen den Schluß zu, daß die Ausfuhr deutschen Bieres ein beträchtliches Volumen einnimmt. Betrachtet man die Geschichte bzw. die geschichtlichen Bruchstücke, die bezüglich des Bierexportes vorhanden sind, so wird diese Annahme bestätigt. Bereits Mitte des 14. Jahrhunderts war Bier ein wichtiges Exportgut. In manchen Jahren machte es ein Drittel des Hamburger Exportes aus, 1363 z.B. waren es 62.500 Schiffstonnen, die hauptsächlich nach England gingen.³⁾ Wismar lieferte 1664 ca. 40.000 hl, d.h. mehr als die Hälfte seiner Gesamtproduktion, in die nordischen Länder.⁴⁾ Auch die bayerischen Brauereien begannen schon früh ihren guten Ruf in Außenhandelszahlen umzusetzen; 1589 wurde Bier aus Vilshofen nach Serbien und sogar Rom exportiert.⁵⁾ 1807 lieferte Bayern bereits 2281 Eimer Bier - trotz hohen Zolls - nach Österreich⁶⁾ und die Zacherl-Brauerei⁷⁾ exportierte ihren Salvator 1830 nach Wien, Genf, Prag, Triest und Athen.⁸⁾

1) vgl. Reader's Digest, a.a.O., 1970/71 Table Nr. XIII/18/01; vgl. auch NN, Wo wird das beste Bier gebraut?, in: Brauwelt 1971, Nr. 55, S. 1192. Zum Image des deutschen Bieres im Ausland vgl. auch Berger, R., Bierexport, ein vernachlässigter Markt mit großen Chancen für die deutsche Brauindustrie? Referat gehalten auf dem Arbeitsseminar "Praktisches Marketing der Brauwirtschaft" durchgeführt von Roland Berger und Partner, München 15.-17.11.1973, S. 6.

2) vgl. Reader's Digest, a.a.O., 1970/71 Table Nr. XIII/18/5.

3) vgl. Zillich, C., Der Absatzradius im Braugewerbe und seine Bestimmungsfaktoren, Diss. Weihenstephan 1958, S. 11.

4) vgl. Hunte mann, H., Entwicklungstendenzen im Deutschen Braugewerbe vom 17. bis Beginn des 19. Jahrhunderts, Diss. Göttingen 1970, Auszug in: Brauwelt 1971, Nr. 44, S. 912 ff., S. 915.

5) NN, Bayerisches Hefeweizenbier in Zentralafrika, in: Brauwelt 1974, Nr. 17, S. 331.

6) vgl. Michel, K., Beiträge zur Geschichte der Bierbrauerei, Bd. I, München 1906, S. 172.

7) Die Vorläuferin der heutigen Paulaner-Thomas Brauerei in München.

8) vgl. Michel, K., Beiträge zur Geschichte der Bierbrauerei, Bd. II, München 1970, S. 223.

Der in der Vergangenheit so frühzeitig begonnene recht intensive Außenhandel mit Bier¹⁾ setzt sich in der Gegenwart nicht fort.

Die BR Deutschland stand mit einer Jahresproduktion von 90.035 Mio hl im Jahre 1971 an zweiter Stelle hinter den USA.²⁾ Die deutsche Brauwirtschaft exportierte im selben Jahr 1.711.911 hl, das entspricht einem Prozentsatz von 1,90 %.³⁾ Bier ist in der BR Deutschland im Bereich der Nahrungsmittel nach den Molkereiprodukten das Gut mit den zweithöchsten Umsatz.⁴⁾ Sein Anteil an der Ausfuhr dieser Erzeugnisse betrug 1972 jedoch nur 2,5%.⁵⁾

Betrachtet man die Entwicklung des Bierexports, die in Tabelle 1 dargestellt ist, so zeigt sich auch hier kein Aufwärtstrend in dem Maße, wie er aufgrund der Liberalisierung der Brauwirtschaft und des steigenden Wohlstandes zu erwarten wäre.⁶⁾

Bei der Suche nach einer Erklärung für das geringe Exportvolumen wird häufig argumentiert, Bier sei kein für den Export geeignetes Produkt, und zwar wegen seiner relativ geringen Haltbarkeit, seinem hohen Transportgewicht und den unterschiedlichen

- 1) Weitere geschichtliche Angaben zum Bierexport vgl. Huntemann, H., a.a.O., 1970. Sedelmayr, E., Das Bier im internationalen Handel, Diss. München 1929, S. 9 ff.; Hoebel, H., Der Hamburger Bierexport im ausgehenden Mittelalter, in: Tg. f. Br. 1926, S. 661 ff.
- 2) vgl. DBB, 11. Statistischer Bericht, Bonn-Bad Godesberg 1973, S. 285 ff. Die Zahlen aus dem Jahre 1971 wurden gewählt wegen der Vergleichbarkeit mit anderen Staaten, bei denen noch kein neueres Zahlenmaterial vorliegt. Es ergeben sich jedoch in den folgenden Jahren nur ganz geringfügige Änderungen.
- 3) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 134 f.
- 4) vgl. Sandler, G., Entwicklung und Stand der Konzentration im Braugewerbe - wo liegen Chancen zum Selbständigbleiben für Klein- und Mittelbetriebe? Vortrag anlässlich der 15. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan am 14.4.1970, in: Brauwelt 1970, Nr. 41, S. 769 ff., S. 771.
- 5) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 16; vgl. auch Wehrens, B. Exporterstellung für Bier, in: Tg.f.Br. 1969, S. 442 ff., S. 442.
- 6) Beispiele aus anderen Ländern zeigen, wie stark der Export als Wachstumsbereich anzusehen ist. So hatte z.B. Tuborg - Carlsberg, die größte Brauerei-Gruppe Dänemarks im Jahre 1972 gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung im Export von 30 %, wohingegen der Inlandsabsatz mit 8 % Steigerung weit darunter lag (vgl. NN, Auslandsnachrichten Dänemark, in: Brauwelt 1973, Nr. 6, S. 82.

Tabelle 1: Entwicklung des deutschen Bierexports¹⁾

Jahr	Ausfuhr in 1000 hl	% des Gesamt- ausstoßes
1936	344 006	0,86
1950	122 118	0,69
1960	914 808	1,70
1965	1 163 355	1,59
1966	1 179 895	1,55
1967	1 237 555	1,60
1968	1 358 192	1,72
1969	1 484 683	1,77
1970	1 612 483	1,85
1971	1 711 911	1,90
1972	1 678 128	1,84

Geschmacksrichtungen des Bieres in den einzelnen Ländern.²⁾
 Ohne auf die einzelnen Argumente an dieser Stelle näher eingehen zu wollen, zeigt die Situation des Bierexports in den europäischen Staaten, daß die genannten Einwendungen nicht die entscheidenden Gründe sind. Zwar nimmt Deutschland beim mengenmäßigen Export der europäischen Nationen die zweite Stelle hinter Dänemark ein³⁾, betrachtet man jedoch den Anteil des Exports an der Gesamtproduktion, so zeigt die in Tabelle 2 dargestellte Situation, daß Deutschland als das Land, dessen Brauindustrie das weitaus höchste Image besitzt, erst die siebente Position einnimmt. Die oben genannten Argumente für den geringen deutschen Bier-Außenhandel treffen jedoch für die andren Staaten ebenso zu, so daß sie die ungünstige Außenhandelssituation der deutschen Brauereien nicht erklären.

Der Hauptgrund für das geringe Exportvolumen der deutschen Brauindustrie liegt vielmehr in dem geringen Bemühen der Branche um diesen Markt. Von 1723 (1972)⁴⁾ in Betrieb befindlichen Brau-

1) Quelle: DBB, a.a.O., 1973, S. 134 f.

2) NN, Verflixte Biergrenzen - Brüsseler Enquête kurz vor dem Abschluß, in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 993; DBB, a.a.O., 1973, S. 16; Berger, R., a.a.O., 1973, S. 8 ff.

3) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 16.

4) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 43. Die Zahl der Braustätten ist nicht unbedingt identisch mit derjenigen der Brauereiunternehmen (vgl. DBB, 10. Statistischer Bericht Bonn-Bad Godesberg 1971, S. 29 f.). Die geringe Abweichung kann hier jedoch außer acht gelassen werden.

Tabelle 2: Anteil des Exports an der Bierproduktion der europäischen Staaten im Jahre 1971 in %:¹⁾

<u>Staat</u>	<u>Exportanteil</u>
Dänemark	25,60
Niederlande	16,03
UEBL	8,38
Norwegen	7,70
Portugal	7,56
Frankreich	1,78
BR Deutschland	1,77
Österreich	1,55
Großbritannien	1,28
Schweden	1,00
Italien	0,76
Schweiz	0,68

stätten befassen sich ca. 41²⁾, d.h. 2,37 % mit dem Außenhandel. Der Export als ein Gebiet, das an die Unternehmung³⁾ besondere kaufmännische Anforderungen stellt⁴⁾, läuft bei den deutschen Brauereien nebenbei mit⁵⁾, und auch die umfangreiche Branchenliteratur schenkt dem Export von Bier wenig Beachtung.⁶⁾

- 1) Quelle: CBMC/EBIC Gemeinsame Statistik, Wien 1971, S. 22, Irland mit 41 % Exportanteil ist nicht berücksichtigt, wegen seiner besonderen Beziehung im Außenhandel zu Großbritannien (vgl. dazu NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 993). Die Werte verstehen sich ohne Schiffsbier.
- 2) Die Zahl ergibt sich aus der Anzahl der Mitglieder der beiden deutschen Ausfuhr-Brauerei-Verbände zuzüglich einiger weiterer Betriebe, die keinem der Verbände angehören. Die genannte Zahl führt nach Angaben der Geschäftsführer der Verbände ca. 99 % des deutschen Exportvolumens durch. Die nicht erfaßten Betriebe sind beinahe ausschließlich Brauereien in Grenznähe, die nur eine geringe Menge im Grenzgebiet des benachbarten Auslandes absetzen.
- 3) Die Begriffe "Betrieb" und "Unternehmung" werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.
- 4) vgl. Wilitzki, G., a.a.O., 1967, S. 335; Hellauer, J., Welt-handelslehre, Wiesbaden 1954, S. 28; Behrens, K.Ch., Betriebslehre des Außenhandels, Essen 1957, S. 14; Weinhold, H., Exportmarketing, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Exports, St. Gallen 1965, S. 9 ff., S. 15.
- 5) vgl. NN, Halbheiten im Bierexport, in: Brauwelt 1971, Nr. 8, S. 106.
- 6) In einigen wenigen Beiträgen wird der Exportbereich angesprochen. Vgl. z.B. Ernstberger, A., Die Konzentration in der Brauwirtschaft - Konsequenzen für das mittelständische Braugewerbe. Vortrag anlässlich der 16. Herbsttagung des Landesverbandes bayerischer Mittelstandsbrauereien am 14.11.1972 in Nürnberg, in: Brauwelt 1972, Nr. 84, S. 1743 ff., S. 1747;

Man kann den Exportbereich als das "Stiefkind" der deutschen Brauindustrie bezeichnen.

12 Ziel und Gang der Arbeit

Nach einhelliger Meinung befindet sich der deutsche Biermarkt an seiner Sättigungsgrenze¹⁾, der Absatzbereich ist zum Engpaß-Sektor geworden.²⁾ Auf dem Inlandsmarkt ergeben sich somit kaum noch Chancen, abgesehen von geringfügigen Änderungen in den Konsumgewohnheiten der Bevölkerung, die vorhandenen Überkapazitäten auszulasten. Die vorliegende Arbeit soll versuchen, den Export als eine mögliche Alternative für den Weg aus der Stagnation darzustellen. Es ist ihr Ziel, das Interesse für diesen bisher vernachlässigten Bereich zu wecken, indem sie versucht, die wegen ihrer Heterogenität undurchsichtigen Tatbestände des Außenhandels zu verdeutlichen.

Die Literatur, die sich mit allgemeinen Marketing-Problemen befaßt, ist unüberschaubar, jedoch sind die einzelnen Branchen so unterschiedlich hinsichtlich ihrer Aktionsmöglichkeiten, daß es notwendig ist, für die verschiedenen Zweige der Wirtschaft dieses Gebiet gesondert darzustellen.³⁾ Dies ist bezüglich der Brauindustrie sicher hinlänglich geschehen.⁴⁾ Es ge-

Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 134; Prestel, W., Gefahren und Chancen für den deutschen Brauer durch die EWG, in: Brauwelt 1969, Nr. 23, S. 423 ff.; Berger, R., a.a.O., 1973, S. 1 ff.

- 1) vgl. NN, Das Ringen der kleinen und mittleren Brauereien um ihren Markt, in: Brauwelt 1971, Nr. 23, S. 459; Prestel, W., a.a.O., 1969, S. 430; Ernstberger, A., a.a.O., 1972, S. 1746; Huber, W., Überlegungen zum Aufbau einer Unternehmenskonzeption im Braugewerbe, Vortrag anläßlich der 17. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan am 10.4.72, in: Brauwelt 1972, Nr. 47, S. 979 ff., Nr. 48, S. 998 ff., S. 979.
- 2) vgl. Hoffmann, R., Bierpreiskalkulation und Deckungsbeitragsrechnung, Auszug aus einem Vortrag "Aktuelle Bierpreiskalkulation" anläßlich der Mitgliederversammlung der Landesinnung der Mittelstandsbrauereien Baden-Württembergs am 4.4.1973, in: Brauwelt 1973, Nr. 33, S. 683 ff., S. 684; Trautmann, P., Müschen, O., Biermarketing ist anders, in: Brauwelt 1972, Nr. 62, S. 1255 f., S. 1255.
- 3) vgl. Pearce, E., Führungsaufgabe Marketing, Übers. Ohlenroth, M., München 1972, S. 40.
- 4) vgl. besonders die angegebenen Ausführungen der Marketingberater Trautmann, W.P., Berger, R., Sommer, W., Spiegel, W.

nügt aber nicht, eine im Inland erfolgreiche Marketing-Konzeption auf den Auslandsmarkt zu übertragen, da sich die Unternehmungen hier völlig anderen Gegebenheiten gegenübersehen.¹⁾ Daher liegt das Schwergewicht dieser Arbeit auf der Darstellung der Besonderheiten des Export-Marketings für das Braugewerbe im Gegensatz zum Binnenhandel.

Bei der Untersuchung der Möglichkeiten, die der Brauindustrie für die Förderung des Exports zur Verfügung stehen, beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf diejenigen, die die einzelne Unternehmung direkt besitzt. Keine Beachtung finden somit die Möglichkeiten indirekter Absatzförderungsaktivitäten, wie z.B. Lobbyismus in bezug auf die Außenhandelsgesetzgebung usw. Die betriebswirtschaftlichen Fragen des Außenhandels stehen im Vordergrund. Dabei kann es nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeit sein, eine vollständige Marketing-Konzeption für den Exportbereich einer einzelnen Brauerei aufzuzeigen. Dies ist wegen der Heterogenität der Märkte und den unterschiedlichen Unternehmensstrukturen unmöglich.²⁾

"Alles Geschehen in einer Betriebswirtschaft kann letztlich als Ausfluß menschlicher Entscheidungen oder Entschlüsse angesehen werden"³⁾; es erscheint daher sinnvoll, diese in den Mittelpunkt des Interesses zu rücken. Die vorliegende Arbeit folgt aus diesem Grunde einem entscheidungstheoretischen Auf-

-
- 1) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 8; Alewell, K., Der Markenartikel im Export, Wiesbaden 1959, S. 10; Ryans, J.K.R., Baker, J.C., World Marketing: A Multinational Approach, New York usw. 1967, S. 1.
 - 2) vgl. Sommer, R., Eine funktionsfähige Vertriebsorganisation als Voraussetzung für optimales Marketing, in: Brauwelt 1971, Nr. 57, S. 1179 ff., S. 1179; Traumann, P., Mischen, O., a.a.O., 1972, S. 1255; Spiegel, W., Modernes Brauerei Marketing, Ludwigshafen-Rheingönheim 1971, S. 1; ders., Probleme bei der Gestaltung einer Marketingkonzeption für Brauereien, in: Brauwelt 1970 a, Nr. 57/58, S. 1085 ff., S. 1085; Pearce, E., a.a.O., 1972, S. 13.
 - 3) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 18; vgl. auch Riebel, P., Kurzfristige Entscheidungen im Erzeugungsbereich auf Grund des Rechnens mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: NB 1967, Nr. 8, S. 1 ff., S. 9; ders., Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, Opladen 1971, S. 21.

bau. Nach einer Untersuchung der Struktur der exportierenden Unternehmen, werden die Exportziele der Brauwirtschaft aufgezeigt. Im weiteren Verlauf wird der Versuch unternommen, den gesamten Auslandsmarkt nach bestimmten Kriterien in Submarktgruppen aufzuspalten, und diese hinsichtlich ihrer Nachfrage- und Konkurrenzsituation zu beschreiben. Den Schwerpunkt der Untersuchung bildet die Behandlung des absatzpolitischen Instrumentariums der Brauereien für den Exportbereich, in der Form, daß zunächst der Versuch unternommen wird, einen praktikablen Weg zur Festlegung eines geeigneten Marketing-Mix aufzuzeigen und dann die Ausprägung der absatzpolitischen Instrumente für diesen Sektor darzustellen.

Grundlage für die Gestaltungsvorschläge bildet eine empirische Untersuchung der im Ausfuhrhandel tätigen Brauereien sowie die Marketing-Aktivitäten anderer vergleichbarer Branchen, die mit Erfolg im Außenhandel operieren.

13 Das Entscheidungsfeld als Abgrenzung des Themas

Zur Abgrenzung des Themas der vorliegenden Arbeit bietet es sich an, das zu untersuchende Entscheidungsfeld heranzuziehen und damit gleichzeitig die Definition der Hauptbegriffe vorzunehmen, die zwar bereits oben erwähnt wurden, aber für den weiteren Verlauf der Untersuchung einer genaueren Klärung bedürfen. Das Entscheidungsfeld, das gebildet wird durch "die Menge und Art der Personen und Sachen, die durch einen Willensakt direkt oder indirekt beeinflusst werden können und die Gegebenheiten der Umwelt, die den Erfolg der Willensakte beeinflussen"¹⁾, läßt sich für die vorliegende Arbeit nach mehreren Seiten hin abgrenzen. Zunächst durch den Begriff des Marketing.

Ursprünglich, bedingt durch eine einfache Übersetzung des Wortes ins deutsche, wurde der Begriff synonym mit "verkaufen" gebraucht.²⁾ Durch die Wandlung des Marktes zum Käufermarkt

1) Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln, Opladen 1962, S. 94.

2) vgl. Müller, R., Was ist Marketing, wo liegen seine Schwerpunkte?, in: Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. Jakob, H., Bd. 14, Wiesbaden 1971, S. 8 ff., S. 8; Zur Entwicklung des Begriffs vgl. Kotler, P., Marketing Manage-

erhielt er jedoch bald eine andere umfassendere Bedeutung, in der der Kunde in den Mittelpunkt aller Aktivitäten gerückt wurde. Der Entscheidungsträger "... has to live with his customers¹⁾, oder wie Kotler²⁾ es ausdrückt: "... has to look at the company through the customers eyes". Das bedeutet eine "Führung der Unternehmung vom Absatzsektor her"³⁾ und zwar in allen ihren Teilbereichen.⁴⁾ Eine alleinige "Ausrichtung der Unternehmensfunktionen, insbesondere natürlich des Absatzes auf die Bedürfnisse der Abnehmer und auf die Möglichkeiten potentieller Märkte"⁵⁾ wie Hill den Begriff versteht, kann jedoch nicht befürwortet werden. Es wäre falsch, Marketing allein zu verstehen als Suche nach Marktlücken, vielmehr ist dieser Begriff gekennzeichnet durch eine "fast aggressive Note".⁶⁾ Er beinhaltet neben der Orientierung am Verbraucher⁷⁾ die Funktion der Marktgestaltung im Hinblick auf die Ziele der Unternehmung.⁸⁾

Die von Nieschlag, Dichtl, Hörschgen vorgeschlagene Definition des Marketing "als aktive und zielbewußte Anpassung an die Bedürfnisse der Verbraucher"⁹⁾ zieht zwar die Ziele der Unter-

ment, Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, N.J. 1967, S. 4 ff.; Müller, G., Die Erforschung und die Gestaltung des Image als Dominante des Markenartikel-Marketing, Diss., München 1970, S. 5 ff.; Bidlingmaier, J., Marketing, Bd. I, Hamburg 1973, S. 13 f.

- 1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 33.
- 2) Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 6.
- 3) Hammel, W., Das System des Marketing, Freiburg i.Br. 1963, S. 173.
- 4) vgl. Sommer, R., a.a.O., 1971, S. 1179; Pearce, E., a.a.O., 1972, S. 25.
- 5) Hill, W., Marketing, Bd. I, Bern, Stuttgart 1971, S. 36.
- 6) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 32.
- 7) vgl. Rijksen, R., Marketing in nationaler und internationaler Sicht, in: Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung, Vorträge des 19. deutschen Betriebswirtschaftlertages, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 289 ff., S. 289.
- 8) vgl. Berger, R., Die Vertriebspolitik der deutschen Brauereien im Wandel der Strukturveränderungen, Wiedergabe eines Vortrages anläßlich der 16. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan, in: Brauwelt 1971, Nr. 36, S. 799 ff., S. 799; Ernstberger, A., a.a.O., 1972, S. 1743; Weinhold, H., a.a.O., S. 10.
- 9) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 31; ähnlich auch Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973, S. 15.

nehmung in die Überlegungen mit ein, legt jedoch auch das Schwergewicht auf die Anpassung und berücksichtigt zum anderen nur die Bedürfnisse der Verbraucher und nicht der übrigen Marktteilnehmer. Marketing sollte jedoch verstanden werden als eine Funktion, "die dazu führt, daß über eine optimale Befriedigung der Kundenwünsche die Unternehmensziele in möglichst hohem Maße erfüllt werden".¹⁾ Es ist also eine Abstimmung zwischen den Zielen der Unternehmung und dem Markt vorzunehmen. In diesem Sinne soll Marketing für die vorliegende Untersuchung definiert werden als Abstimmung der Aktionsparameter mit dem Zielsystem der Unternehmung und dem Markt.²⁾ Diese Begriffsbestimmung hat den Vorteil, daß die Tätigkeit des Abstimmens sowohl eine passive Anpassung der Unternehmung an den Markt, wie auch eine aktive Gestaltung des Marktes hinsichtlich der Ziele der Unternehmung beinhaltet. Sie ist somit bezüglich der beiden Abstimmungspole Zielsystem der Unternehmung und Markt als neutral anzusehen.

Unter die Funktionen des Marketing sind auch alle technischen Aktivitäten der Unternehmung bezüglich der Absatzabwicklung zu subsumieren, jedoch sollen diese in der vorliegenden Arbeit hinter den mehr "schöpferischen"³⁾ Aufgaben des Marketing zurückstehen, da sie zum einen nicht branchenspezifisch sind und zum anderen bereits den Gegenstand vielfältiger Abhandlungen bilden.⁴⁾

Eine weitere Abgrenzung des durch die vorliegende Arbeit zu untersuchenden Entscheidungsfeldes läßt sich regional vornehmen. Die vorliegende Untersuchung befaßt sich mit Marketing im Export, es bedarf also einer Abgrenzung dieses Bereichs.

1) Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973, S. 13.

2) Zu einer ähnlichen Begriffsbestimmung in Bezug auf die beiden Pole, Zielsystem der Unternehmung und Markt kommt McCarthy, E. J., Basic Marketing, Homewood, Ill. 1964, S. 23, der Marketing definiert als: ... "the performance of business activities that direct flow of goods and services from producer to customer or user, in order to satisfy customers and accomplish firms objectives"; vgl. auch Volkamer, R., Brauereimarketing, in: Brauwelt 1973, Nr. 3, S. 19 ff., S. 19.

3) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 31.

4) Auf die diesbezügliche Literatur wird jeweils an den entsprechenden Stellen verwiesen.

Nach Hellauer ist "jeder zu einem Warenverkehr über die Grenzen führende internationale Handelsakt ... Exporthandel"¹⁾, wobei unter Grenzen die politische Abgrenzung zwischen den einzelnen Nationen zu verstehen ist²⁾ und nicht die wirtschaftliche, die durch die Bildung von Wirtschaftsgemeinschaften immer mehr aufgehoben wird. Der gemeinsame Markt, wie alle anderen wirtschaftlichen Unionen, stellt in diesem Sinne "einen zwischenstaatlichen Markt mit binnenmarktähnlichem Charakter dar"³⁾, dessen Wirtschaftsbeziehungen jedoch als Außenhandel zu bezeichnen sind, da die einzelnen Märkte hinsichtlich der Steuerpolitik, Verkehrspolitik, Arbeitsmarkt, Rechtspolitik usw. selbständig sind.⁴⁾

Einer Regelung bedarf es bezüglich der Behandlung des Schiffsbieres⁵⁾ und der Bierlieferung für die in der BR Deutschland stationierten ausländischen Streitkräfte.⁶⁾ Während letztere nach obiger Definition allerhöchstens exportähnlichen Charakter haben⁷⁾, da zwar der Handelspartner Angehöriger einer an-

-
- 1) Hellauer, J., a.a.O., 1954, S. 148; vgl. auch Nöll v.d. Nahmer, R., a.a.O., 1959, S. 11; Henzler, R., Außenhandel, Betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961, S. 14; Kapferer, C., Das Exportgeschäft, Leipzig 1933, S. 61.
 - 2) Anders Behrens, K.Ch., a.a.O., 1957, S. 13, der auf die Zollgrenzen abstellt.
 - 3) Soltmann, D., Beiträge zur rechtlichen, steuerlichen und technischen Problematik einer Harmonisierung der Gesetze über die Besteuerung und die Herstellung von Bier innerhalb der Europäischen Gemeinschaften, Diss. Weihenstephan 1970, S. 7.
 - 4) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 14; Wilitzki, G., a.a.O., 1967, S. 332; anders Saval, G.A., Der Vertriebsweg für Konsumgüter, Bd. I, Analyse seiner Merkmale und Entwicklung einer Konzeption aus der Sicht des Industrieunternehmens, Berlin 1972, S. 21.
 - 5) Das Schiffsbier, d.h. Bier für den Bedarf in- und ausländischer Schiffe im Auslandsverkehr (Flugzeuge inbegriffen) betrug 1972 94.933 hl, d.h. ca. 1,8 % des Exports (vgl. DBB, Rundschreiben Sta 68-Z 33-1972/73 Bonn-Bad Godesberg 20.3.1973 a).
 - 6) Die Bierlieferungen an die Streitkräfte erzielten im Jahre 1972 eine Höhe von 255.000 hl und sind in den letzten Jahren rückläufig (vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 17). Sie werden nur in wenigen Statistiken zum Export gezählt (vgl. DBB, a.a.O., 1971, S. 160).
 - 7) vgl. DBB, a.a.O., 1971, S. 27; Waduschat, G., Exportleiter-Handbuch, München 1963, S. 384 f.

deren Nation ist, der Verbrauch aber im Inland stattfindet und das Produkt die politischen Grenzen nicht verläßt, ist beim Schiffsbier, wenn es sich um ausländische Schiffe handelt, die Exporteigenschaft der Handelsbeziehung zu bejahen. Die Unterschiede im Marketing zwischen Schiffsbier und übrigen Export sind jedoch so groß, daß auf diesen Bereich im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen wird. Da eine Ausklammerung des Schiffsbieres bei der Befragung wegen der Schwierigkeit seiner Erfassung nicht möglich war, beinhalten die Ergebnisse der empirischen Untersuchung diesen Exportbereich, der jedoch aufgrund seines geringen Volumens nicht ins Gewicht fällt.

Bezüglich des Exportproduktes befaßt sich die vorliegende Arbeit nur mit Bier als einem "gehopften, vergorenen Malzauszug, der sich in stiller Nachgärung befindet, etwas Alkohol, Kohlensäure und vergärbare und unvergärbare Stoffe enthält".¹⁾ Der Export von Rohstoffen durch die deutsche Brauindustrie sowie von Bierextrakt²⁾ und von deutschen Brauereien hergestellten alkoholfreien Getränken ist nicht Gegenstand der Untersuchung, genau so wenig wie der Kapitalexport zum Aufbau von Zweigwerken im Ausland. Eine Berücksichtigung dieser Exporte als Alternative zum Bierexport würde den Rahmen der Untersuchung sprengen, da das diesbezügliche Marketing kaum noch Gemeinsamkeiten mit dem des Bierexports aufweist.³⁾

Damit ist das Entscheidungsfeld weitgehend abgegrenzt als Marketing im Bierexport. Da das Entscheidungsfeld in starkem Maße vom Entscheidungsträger abhängt, ist auch eine Abgrenzung in dieser Hinsicht notwendig. Als Entscheidungsträger werden die zuständigen Organe der deutschen Brauereien angesehen und zwar

- 1) Lense, K., Katechismus der Brauerei - Praxis, 8. Aufl., Nürnberg 1938, S. 1.
- 2) Unter Bierextrakt versteht man eine durch Verdampfung konzentrierte Würze, der erst im Bestimmungsland Hefe beigegeben wird. Es handelt sich nicht um Bier, da es an der Gärung fehlt.
- 3) Die Angesprochenen treten auf dem Auslandsmarkt als Konkurrenzgüter zum exportierten deutschen Bier in Erscheinung und werden im entsprechenden Kapitel behandelt (vgl. Kapitel 43321 dieser Arbeit.).

in dem Sinne, daß deutsch gekennzeichnet wird durch den Standort der Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland einschließlich West-Berlins.¹⁾

2 Empirische Untersuchung der Struktur der exportierenden Unternehmen

Nach der Abgrenzung des Entscheidungsfeldes ist im folgenden die Struktur der Unternehmen aufzuzeigen, die im Augenblick den deutschen Bierexport durchführen. Dies erscheint notwendig, da zum einen die Entscheidungen von der Unternehmensstruktur abhängen und zum anderen auf diese Weise eine Beschreibung der Betriebe gegeben wird, auf die sich die empirische Untersuchung bezüglich der Marketingentscheidungen bezieht. Nach den Ausführungen über die Durchführung der empirischen Untersuchung erfolgt die Darstellung der regionalen, größen-, exportintensitäts- und altersmäßigen Struktur der auf dem Exportmarkt auftretenden deutschen Brauereien.

21 Zur Durchführung der Untersuchung

Zur Verdeutlichung der augenblicklichen Situation im Marketingbereich der exportierenden Brauereien wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Aufgrund der geringen Zahl der Grundgesamtheit, die mit ca. 41²⁾ anzusetzen ist, war es möglich, eine Vollerhebung durchzuführen, die alle Export-Brauereien erfaßte. Die Erhebung wurde in Form einer Befragung vorgenommen, da es sich im wesentlichen um eine Erfassung von Datenmaterial handelte, das den Unternehmen in ihrem Rechnungswesen zur Verfügung steht. Es wurde hierbei in Kauf genommen, daß einige Fragen möglicherweise bei einzelnen Unternehmungen als

- 1) Eine Einbeziehung der besetzten deutschen Gebiete erscheint nicht sinnvoll, da im Laufe der Jahre die Unterschiede bezüglich des Bieres und des Image zu groß geworden sind.
- 2) Die Zahl ergibt sich aus der Anzahl der Mitglieder der beiden deutschen Ausfuhr-Brauerei-Verbände zuzüglich einiger weiterer Unternehmen, die keinem der Verbände angehören. Nach Angabe der Geschäftsführer der Verbände sind damit ca. 99 % des deutschen Bierexports erfaßt.

zu "indiskret" beurteilt und nicht beantwortet wurden. Eine "Beobachtung", die diesen Mangel behoben hätte, hätte in den einzelnen Ländern durchgeführt werden müssen und war aufgrund des mit ihr verbundenen hohen Aufwands nicht möglich.

Die Befragung wurde in schriftlicher Form durchgeführt, da, ganz abgesehen von dem hohen Aufwand, den eine mündliche Befragung bedeutet hätte, die Beantwortung der Fragen zum Teil längere Nachforschungen im Datenmaterial des Rechnungswesens erforderte. Das Problem der geringen Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen¹⁾ wurde vor allem durch eine individuelle Ansprache der einzelnen Unternehmungen in Form der Vermittlung durch die Verbände und das Institut für Brauereibetriebswirtschaftslehre in Weihenstephan gelöst.

Zum anderen wurde versucht, den umfangreichen Fragebogen²⁾ durch seine Gestaltung annehmbar zu machen.³⁾ Dies geschah vor allem durch eine weitgehende Beschränkung auf geschlossene Fragen mit Ausnahme derjenigen, die sich auf konkrete Zahlen des Rechnungswesens bezogen und einigen anderen, die aus bestimmten Gründen⁴⁾ nicht so eng zu formulieren waren. Weiter wurde versucht, den Fragebogen so diskret wie möglich zu halten, ohne auf die notwendigen Informationen zu verzichten. Durch die Einräumung auch einer unvollständigen Beantwortung des Fragebogens im Begleitschreiben, gingen einige Bögen ein, bei denen die eine oder andere Frage nicht beantwortet wurde, was zum Teil nach telefonischer Rückfrage behoben werden konnte oder aber, wie an den entsprechenden Stellen zu zeigen sein wird, die Zahl der Antworten verringert, mit dem Vorteil, daß es sich nur um eine einzelne Frage und nicht den gesamten Fragebogen handelt. Die Ausgestaltung des Fragebogens wurde durch mehrere Testbefragungen überprüft und nach den hier gesammelten Erfahrungen überarbeitet.

1) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 483; Hüttner, M., Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965, S. 38 nennt eine Quote von 10-15 %.

2) vgl. Anhang 1.

3) Zur Ausgestaltung von Fragebögen vgl. Hobart, D.M., Praxis der Marktforschung, Übers. Hundhausen, C., Essen 1952, S. 67 ff.

4) vgl. die Erläuterung an den entsprechenden Stellen dieser Arbeit.

Die auf diese Weise erzielte Rücklaufquote von ca. 61 %, die als sehr hoch angesehen werden kann¹⁾, erlaubt es, das erhaltene Datenmaterial als aussagefähig zu betrachten, zumal es ca. 95 % der exportierten Gesamt-Hektoliter-Menge umfaßt, d.h. daß nur ca. 5 % des deutschen Bierexports nicht in dem vorhandenen Datenmaterial berücksichtigt sind. Diese restlichen ca. 84 000 hl verteilen sich auf ca. 39 % der exportierenden Betriebe, so daß es sich bei den nicht berücksichtigten Brauereien zumeist um solche mit sehr geringem Exportanteil handelt, wie auch die Begründungen der unbeantwortet zurückgesandten Fragebögen beweisen. 60 % der negativen Rücksendungen enthielten die Begründung des zu geringen Exportanteils.

Zusammenfassend lassen sich die Zahlen, auf die sich das vorhandene Datenmaterial stützt, wie in Tabelle 3-5 darstellen.

Tabelle 3: Rücklaufquote der empirischen Untersuchung bezogen auf die Zahl der Unternehmen

	absolute Zahl	in % der erfaßten Grundgesamtheit
Erfaßte Grundgesamtheit	41	100,0
Rückantworten	35	85,4
positive Rückantworten	25	61,0
negative Rückantworten	10	24,4
ohne Antwort	6	14,6

Tabelle 4: Rücklaufquote der empirischen Untersuchung bezogen auf die exportierte hl-Menge:

	Menge in hl	in % des hl-mäßigen Gesamtexports der BRD
Grundgesamtheit	1.678.128 ²⁾	100,0
erfaßte Grundgesamtheit	1.661.347	99,0
positive Antworten	1.594.306	95,0
unberücksichtigt	83.822	5,0

1) vgl. Hobart, D.M., a.a.O., 1952, S. 69.

2) DBB, a.a.O., 1973, S. 134 f.

Tabelle 15: Begründung für die Ablehnung der Beantwortung
bezogen auf die Zahl der Unternehmen

	absolute Zahl	bezogen auf die nega- tiven Antworten in %
negative Rückantworten	10	100
zu geringer Exportanteil	6	60
Fragebogen zu indiskret	2	20
ohne Begründung	2	20

Neben der schriftlichen Befragung wurden persönliche Gespräche mit einigen Exportbrauereien durchgeführt. Sie dienten vor allem der Auffindung der Schwerpunkte, die mit Hilfe der Fragebögen zu untersuchen sein sollten. Eine Einbeziehung aller Probleme in die schriftliche Befragung hätte den vertretbaren Umfang der Fragebögen gesprengt. Die vorliegende Arbeit bezieht sich daher an einigen Stellen¹⁾ auf die Ergebnisse der mündlichen Befragungen, wenn diese nach Angaben der Befragten als weitgehend repräsentativ angesehen werden können.

22 Die Ergebnisse der Untersuchung bezüglich der Struktur der deutschen Exportbrauereien

Der erste Teil der empirischen Untersuchung bezieht sich auf die Struktur der Exportbrauereien, die, soweit sie für die Marketingentscheidungen von Bedeutung sind, im folgenden beschrieben werden.

Wie gezeigt, ist der Anteil der exportierenden Betriebe an der Gesamtzahl der deutschen Brauereien sehr gering; 2,37 % der deutschen Brauereien führen 99 % des Außenhandelsvolumens der BR Deutschland durch. Diese starke Konzentration setzt sich auch innerhalb der Gruppe der Exportbrauereien weiter fort. Teilt man die in der Untersuchung berücksichtigten exportierenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Exportmengen in Größenklassen auf²⁾, so ergibt sich die in Tabelle 6 dargestellte Situation, die sich graphisch als Konzentrationskurve wie in Schaubild I darstellen läßt.

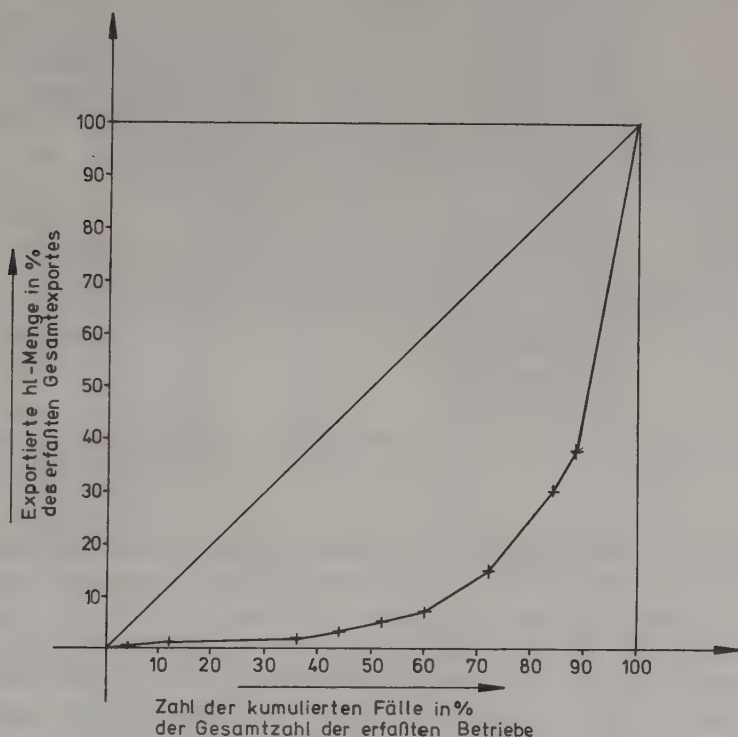
1) Der Bezug auf die persönlichen Gespräche ist jeweils vermerkt.

2) Die Einteilung in Größenklassen ist nur soweit spezifiziert, daß die zugesicherte Diskretion nicht verletzt wird.

Tabelle 6: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Konzentration des in der Untersuchung berücksichtigten Exportvolumens auf die Exportbrauereien

Größenklassen in 1000 hl	Zahl der Fälle		Zahl der Fälle kumuliert		Zahl der Fälle in % der Gesamtzahl d. erfaßten Betriebe		Exportierte hl in 1000 hl	Exportierte Größenklassen i. % des erfaßten Gesamtexports
	1	2	der Fälle	der Fälle	der Fälle	der Fälle		
unter 1	1	1	1	1	4	150	150	0,0094084
1 - unter 3	2	3	3	3	12	4000	4150	0,260306
3 - unter 7	6	9	9	9	36	26756	30906	1,9385237
7 - unter 10	2	11	11	11	44	14500	45406	2,84801
10 - unter 15	2	13	13	13	52	23100	68506	4,2969166
15 - unter 30	2	15	15	15	60	36500	105006	6,586314
30 - unter 60	3	18	18	18	72	13600	241006	15,116671
60 - unter 100	3	21	21	21	84	244500	485506	30,452497
100 - unter 200	1	22	22	22	88	121000	606506	38,042006
200 und mehr	3	25	25	25	100	987800	1594306	100

Schaubild 1: Konzentrationskurve des Bierexports bezogen auf die exportierenden Brauereien



Für die Marketingentscheidungen ist jedoch nicht nur die absolute Höhe des Exports von Bedeutung, sondern auch sein Anteil am Gesamtausstoß des Betriebes; hierin spiegelt sich das Gewicht wider, das der Export im Rahmen des Gesamtbetriebes besitzt. Der Exportanteil beträgt wie gezeigt, durchschnittlich bezogen auf alle Brauereien in der BR Deutschland 1,90 % (1971).¹⁾ Bei den in der Untersuchung berücksichtigten Betrieben liegt er im Durchschnitt bei 7,13 %. Allerdings zeigen sich auch hier bei den einzelnen Brauereien erhebliche Abweichungen vom Mittelmaß. Eine Einteilung der Exportanteile in verschiedene Größenklassen zeigt das in Tabelle 7 dargestellte Bild.

¹⁾ vgl. Kapitel 11 dieser Arbeit.

Tabelle 7: Verteilung der Exportanteile der in der empirischen Untersuchung berücksichtigten Exportbrauereien in Größenklassen

	Größenklassen (Exportanteil in %)	Nennun- gen	in % der berücksich- tigten Gesamtzahl der Exportbrauereien	
gering	unter 1	3	12	48
	1 - unter 2,5	9	36	
mittel	2,5 - unter 5	5	20	36
	5 - unter 10	4	16	
hoch	10 - unter 15	2	8	16
	15 - unter 30	0	0	
	30 und mehr	2	8	
		25	100	100

Nimmt man zur besseren Übersichtlichkeit für spätere Vergleiche eine Dreiteilung vor in Brauereien mit geringem, mittlerem und hohem Exportanteil, wobei die Bandbreiten für die einzelnen Kategorien als in der Praxis der Branche üblich angesehen werden können¹⁾, so ergibt sich, daß nur 4 Betriebe (16 %) einen hohen Anteil haben, während 12 Betriebe (48 %) einen Exportanteil unter 2,5 % besitzen. Ist also der durchschnittliche Exportanteil der exportierenden Betriebe schon gering, so zeigt die Aufschlüsselung, daß der weitaus größte Teil der Brauereien noch unter diesem Anteil liegt. Aus diesen unterschiedlichen Exportintensitäten der Brauereien ergeben sich für die Absatzpolitik, wie später zu zeigen sein wird, z.T. erhebliche Unterschiede.

Neben der Höhe des Exportvolumens und seinem Anteil am Gesamt- ausstoß zeitigt auch die Gesamtgröße der Unternehmung, die sich in ihrem hl-mäßigen Ausstoß messen läßt, Wirkungen auf die absatzpolitischen Möglichkeiten im Exportbereich, da zum einen zwischen Inlandsmarkt und Exportmarkt gewisse Interdependenzen

1) Nach Angaben der Verbände und einiger Brauereien.

bestehen und zum anderen bestimmte Marketing-Strategien nur bei gewissen Betriebsgrößen anzusetzen sind. Tabelle 8 spiegelt die Situation der Brauereien bezüglich ihrer Größenklassen einmal für die gesamte Brauindustrie und zum anderen für die im Export tätigen Betriebe wider.

Tabelle 8: Gegenüberstellung der Größenstruktur der gesamten Brauindustrie der BR Deutschland und der im Export tätigen Betriebe (soweit sie in der empirischen Untersuchung berücksichtigt sind)

	Größenklassen (Gesamtausstoß in 1000 hl)	Anzahl der Braustätten in der BRD ¹⁾ (1972)	in % der Gesamtzahl der Brau- stätten	Anzahl d. i. Export tätigen Brauereien	i. % der Ges. Zahl d. be- rücksicht. Brauereien	
klein	unter 20	1136	65,9	0	0	0
	20 - unter 120	424	24,6	1	4	36
mittel	120 - unter 200	62	3,6	1	4	
	200 - unter 500	65	3,8	7	28	
groß	500 und mehr	36	2,1	16	64	64
	Summe	1723	100,0	25	100	

Auch hier wurde der Übersichtlichkeit halber eine Zusammenfassung der Klassen in die Kategorien klein, mittel, groß vorgenommen, deren Bandbreiten der branchenüblichen Festlegung entsprechen.²⁾ Es zeigt sich, daß keine der erfaßten Exportbrauereien der Kategorie der Kleinbetriebe angehört, obwohl diese 65,9 % der Gesamtzahl der deutschen Brauereien ausmacht, während 16 Exportbetriebe (64 %) der Kategorie der Großbetriebe zuzurechnen sind, die bei der Gesamtbetrachtung der deutschen Brauindustrie nur 2,1 % ausmachen. Die Zahlen zeigen, daß der Export erst ab einer bestimmten Betriebsgröße in Frage kommt³⁾,

1) Quelle: DBB, a.a.O., 1973, S. 42 f.; es wurden hier andere Klasseneinteilungen vorgenommen.

2) Diese Einteilung bezieht sich auf die Verhältnisse in der Branche und hat nichts zu tun mit der volkswirtschaftlichen Einteilung in Großunternehmen, mittelständische Unternehmen und Kleinunternehmen, vgl. auch Crone, B., Marketing-Organisation im Brauereiwesen, dargestellt am Beispiel von Großbrauereien, Dipl.-Arbeit, unveröffentl. Münster 1972, S.20.

3) vgl. Berger, R., a.a.O., 1973, S. 4 f.

daß jedoch auch Betriebe mittlerer Größe häufig als Anbieter im Ausland auftreten.

Ohne den Versuch unternehmen zu wollen, die unterschiedliche Höhe des Exportanteils zu erklären - dies erscheint wegen der Vielfalt der Einflußfaktoren unmöglich -, sollen im folgenden einige Zusammenhänge zwischen Exportanteil und verschiedenen Strukturmerkmalen aufgezeigt werden. Betrachtet man die Ausprägung der Exportintensität in den unterschiedlichen Größenklassen der Betriebe, so ergibt sich der in Tabelle 9 dargestellte Zusammenhang.

Tabelle 9: Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Exportanteil der in der Untersuchung berücksichtigten Exportbrauereien (in absoluten Zahlen)

Export- anteil	Betriebs- größe	klein	mittel	hoch	Summe
gering			7	5	12
mittel			2	7	9
hoch			0	4	4
Summe		0	9	16	25

Nur die großen Betriebe weisen einen hohen Exportanteil auf, und das Verhältnis zwischen Betrieben mit mittlerem Exportanteil zu solchen mit geringer Exportintensität ist bei den Betrieben mittlerer Größe weitaus ungünstiger als bei den großen. Auch diese Tatsache spricht dafür, daß die Exportmöglichkeiten für den Großbetrieb günstiger sind als für die Betriebe geringerer Größe.

Einen Einfluß auf die Ausprägung des Marketing hat auch die Altersstruktur der exportierenden Betriebe, bezogen auf ihre Aktivitäten im Exportbereich. Tabelle 10 gibt diese als Ver-

1) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 483; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 134.

teilung auf bestimmte Jahresklassen wieder.

Tabelle 10: Altersstruktur hinsichtlich der Exportaktivitäten der in der empirischen Untersuchung berücksichtigten Betriebe:

	Exportdauer in Jahren	Zahl der Nennungen	in % der gesamtberück- sichtigten Betriebe	
kurz	seit unter 10	5	20	20
mittel	seit 10 - unter 20	5	20	24
	seit 20 - unter 30	1	4	
lange	seit 30 - unter 50	3	12	56
	seit 50 - unter 75	3	12	
	seit 75 und mehr	8	32	

Eine Verdichtung der Klassen auf die Kategorien kurz, mittel, lang, wobei kurz als ein Zeitraum von 10 Jahren, mittel den Zeitraum nach dem 2. Weltkrieg und lang die Zeit davor beinhaltet, zeigt, daß die zunehmende Liberalisierung des Außenhandels sich nicht in entsprechendem Maße auf die Zahl der Exportbetriebe ausgewirkt hat. 56 % der der Untersuchung zugrunde liegenden Unternehmen exportierte bereits vor dem 2. Weltkrieg, ja 32 % bereits vor der Jahrhundertwende, während die Zahl der in den letzten 10 Jahren hinzugekommenen Betriebe nur 20 % beträgt. Auch wenn die Untersuchung bezüglich der Altersstruktur nicht ganz repräsentativ sein dürfte, da unter Umständen einige der "jungen" Exportbrauereien wegen ihres durch die Aufbauphase sehr geringen Exportanteils nicht berücksichtigt sind, so zeigt das Ergebnis doch eine relative Starrheit in der Menge der Anbieter von deutschem Bier im Ausland.

Dieses Ergebnis wird noch deutlicher, wenn man den Exportanteil der Unternehmen in Beziehung zu der Dauer ihrer Exportaktivitäten setzt, wie es in Tabelle 11 geschehen ist.

Tabelle 11: Zusammenhang zwischen Exportanteil und Dauer der Exportaktivitäten der in der Untersuchung berücksichtigten Betriebe (in absoluten Zahlen):

Export- dauer	Export- anteil			Summe
	gering	mittel	hoch	
kurz	4	1	0	5
mittel	3	3	0	6
lange	5	5	4	14
Summe	12	9	4	24

Die Darstellung zeigt, daß alle Brauereien mit hohem Exportanteil bereits langfristig im Export tätig sind und daß es nur einer der seit kurzer Zeit exportierenden Betriebe zu einem wenigstens mittleren Exportanteil gebracht hat. Dieses Ergebnis legt den Schluß nahe, daß der Erfolg im Exportgeschäft nur langfristig zu erzielen ist.¹⁾, eine Tatsache, die bei der Besprechung der absatzpolitischen Möglichkeiten näher zu erläutern sein wird.

Weitere Unterschiede im Bereich der Marketing-Möglichkeiten ergeben sich durch den Bekanntheitsgrad der Brauerei auf dem inländischen und oft damit verbunden auf dem Auslandsmarkt, wobei naturgemäß z.Teil hier ein Zusammenhang mit der Größe der Betriebe besteht. Eine Analyse des Bekanntheitsgrades hätte eine Konsumentenbefragung erfordert, die im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist. Als Indiz für das Gewicht des Bekanntheitsgrades für die Exportmöglichkeiten sei daher an dieser Stelle die starke Repräsentanz der Brauereien aus typischen deutschen Bierstädten auf dem Exportmarkt angeführt.²⁾ 39 %

- 1) vgl. auch Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 483; Halek, H.F., Marketing auf fremden Märkten, in: Marketing-Journal 1973, Nr. 2, S. 177 ff., S. 179.
- 2) Auf die Bedeutung der Standorte der Brauereien für den Bekanntheitsgrad der Biere verweist auch Greiner, H., Bier als Markenartikel, Diss. Berlin 1969, S. 89 f.; vgl. auch Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA), Der Biermarkt in Frankreich, Bonn-Bad-Godesberg 1971, S. 61; Berger, R., a.a.O., 1973, S. 19.

der exportierenden Betriebe¹⁾ haben in den Städten München, Dortmund, Weißenstephan, Kulmbach ihren Standort, d.h. fast alle Brauereien in diesen Städten sind im Export tätig. Bezogen auf die exportierte hl-Menge stammen nach dem Ergebnis der empirischen Untersuchung 57,5 % aus diesen "Bierstädten".

Als ein weiteres Strukturmerkmal soll die regionale Verteilung der Exportbetriebe auf die BR Deutschland beschrieben werden, da sich auch hieraus, vor allem aus der Entfernung zur Grenze, unterschiedliche Marketing-Möglichkeiten eröffnen.²⁾ Die in Schaubild 2 dargestellte räumliche Verteilung der als Grundgesamtheit angenommenen Brauereien zeigt, daß von 41 Exportbetrieben 27, d.h. 65,9 % innerhalb einer Zone von 70 km zur Grenze eines Landes mit liberalisiertem Außenhandel ihren Standort haben.³⁾

Sicher kann nicht unterstellt werden, daß die Exporttätigkeit aller dieser Betriebe in ihrer Grenznähe begründet ist, dafür ist die Vielzahl der Nationen, die einige dieser Brauereien beliefern, zu groß. Innerhalb des Grenzbereiches gibt es jedoch viele Unternehmen, die sich auf die Belieferung ihres Nachbarlandes spezialisiert haben, was sich auf die Festlegung ihrer Marketing-Konzeption in starkem Maße auswirkt.

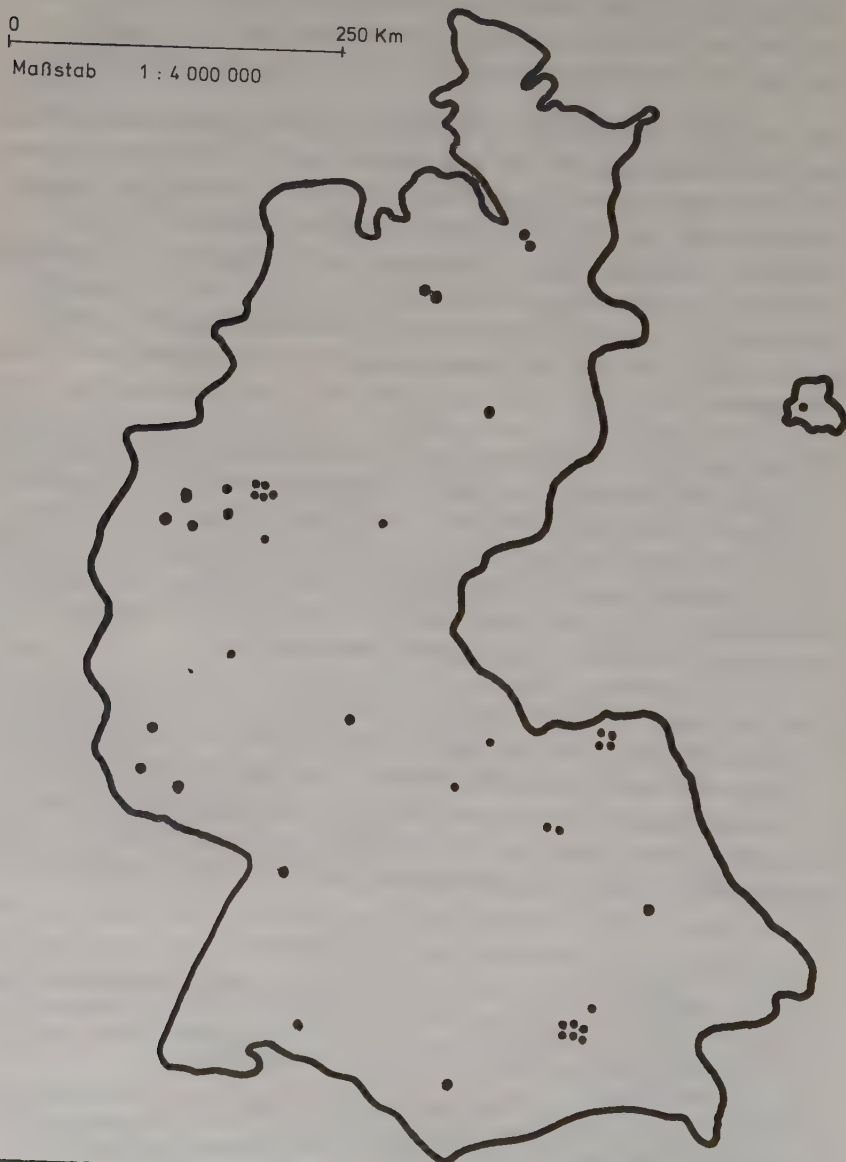
Die regionale Verteilung des Volumens des deutschen Bierexports ist in Tabelle 12 dargestellt. Eine Verteilung des hl-mäßigen Gesamtexports auf die Bundesländer bzw. Bundesländergruppen wurde vorgenommen, da eine Darstellung des Exportvolumens bezogen auf die einzelnen Standorte, wie sie sich aus der empirischen Untersuchung ergibt, aus Diskretionsgründen nicht möglich ist.

1) Die Angabe bezieht sich auf die gesamte angeschriebene Grundgesamtheit, da die Standorte aufgrund der vorliegenden Adressen bekannt sind. Von den in der Untersuchung berücksichtigten Betrieben stammen 40 % aus diesen Städten.

2) vgl. Berger, R., a.a.O., 1973, S. 18.

3) Von den 25 der empirischen Untersuchung zugrundeliegenden Betrieben liegen 68 % in diesem Raum. Eine Darstellung der regionalen Verteilung ist wegen der zugesicherten Diskretion nicht möglich.

Schaubild 2: Regionale Verteilung der Exportbrauereien in der BR Deutschland¹⁾



1) Es handelt sich um die angeschrriebene Grundgesamtheit.

Tabelle 12: Verteilung des Bierexports auf die deutschen Bundesländer¹⁾

Bundesland	Anteil am Gesamtexport (in %)
Schleswig-Holstein	
Niedersachsen	25,1
Hamburg	
Bremen	
NRW	20,5
Hessen	3,7
Rheinland-Pfalz	
Saarland	11,0
Baden-Württemberg	3,6
Bayern	35,5
West-Berlin	0,5

Einfluß auf die Marketing-Möglichkeiten hat auch die Tatsache, ob ein Unternehmen sich als Länderspezialist auf die Belieferung von wenigen Staaten beschränkt, oder ob die Zahl ihrer Abnehmerländer sehr groß ist. Tabelle 13 zeigt das Ergebnis der empirischen Untersuchung bezüglich dieses Merkmals. Als Länderspezialisten werden hier solche Unternehmen angesehen, die entweder nicht mehr als 3 Länder beliefern, oder deren Export in die übrigen Länder so minimal ist, daß er nicht ins Gewicht fällt.

Tabelle 13: Verteilung der in der Untersuchung berücksichtigten Betriebe auf die Kategorien Länderspezialist und Nicht-Länderspezialist

Kategorie	absolute Zahl der Betriebe	in % der Gesamtzahl der berücksichtigten Betriebe
Länderspezialist	10	40
Nicht-Länderspezialist	15	60
Summe	25	100

1) Quelle: DBB, a.a.O., 1973, S. 147.

Betrachtet man die Zusammenhänge zwischen der Anzahl der belieferten Länder und den Strukturmerkmalen "Dauer der Exporttätigkeit" und "Exportanteil" so ergibt sich das in Tabelle 14 dargestellte Bild. Deutlich wird zunächst der Zusammenhang zwischen der Zahl der belieferten Länder und der Länge des Zeitraumes, in dem die Unternehmen im Export tätig sind. Der Prozentsatz der erst seit kurzer Zeit exportierenden Brauereien ist bei den Länderspezialisten weitaus größer als im Durchschnitt, während nur 1, d.h. 6,7 % der Unternehmen, die eine größere Zahl von Ländern beliefern, seit kurzer Zeit exportiert. Die Untersuchung läßt also den Schluß zu, daß zu Beginn der Exporttätigkeit eine gewisse Konzentration der Aktivitäten auf einige wenige Länder stattfindet, die dann weiter ausgebaut wird. Diese Schlußfolgerung wird unterstützt durch die Einbeziehung des Exportanteils in die Betrachtung. Verglichen mit den durchschnittlichen Werten sind die Unternehmen mit geringem Exportanteil bei den Länderspezialisten stark überrepräsentiert, während die mit hohem Exportanteil ausschließlich eine breite Streuung ihres Exports vornehmen.

Ein letztes, hier anzusprechendes Strukturmerkmal, das sich zwar nicht auf die einzelne Unternehmung, aber auf die Gesamtheit der Exportbrauereien bezieht, ist die Existenz von Kooperationsgemeinschaften. Die überbetriebliche Zusammenarbeit, die sich gerade auf dem Gebiet des Außenhandels anbietet¹⁾, findet in der Brauindustrie nur in ganz geringem Maße statt. Abgesehen von der Zugehörigkeit zu einem der beiden Export-Brauerei-Verbände, denen ca. 97 % des hl-mäßigen Bierexports angehören²⁾, findet nur bei 4 Brauereien, d.h. 16 % der befragten Betriebe eine Kooperation überhaupt und bei 2 Unternehmen, d.h. 8 % eine Zusammenarbeit mit anderen deutschen Brauereien statt.

-
- 1) vgl. Liesner, C., Die industrielle Exportgemeinschaft, Diss. Hamburg 1962, Commer, H., Europäische Unternehmenspolitik, in: Exportpolitik der Unternehmung, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969, S. 9 ff., S. 19 f.; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 32. Auf die Kooperationsmöglichkeiten wird an den entsprechenden Stellen dieser Arbeit eingegangen.
 - 2) Nach Angaben der Geschäftsführer der Export-Brauerei-Verbände

Tabelle 14: Zusammenhang zwischen der Anzahl der belieferten Länder und den Strukturmerkmalen: Exportdauer, Exportanteil

Zahl der belieferten Länder	Länderspezialist		Nicht-Länderspezialist		durchschnittlicher Anteil der insgesamt berücksichtigten Betriebe in %
	absolute Zahl der Betriebe	in % der Gesamtzahl der Länderspezialisten	absolute Zahl der Betriebe	in % der Gesamtzahl der Nicht-Länderspezialisten	
Gesamt	10	100	15	100	
seit kurzer Zeit Export	4	40	1	6,7	20
seit mittlerer Zeit Export	1	10	5	33,3	24
seit langer Zeit Export	5	50	9	60,0	56
geringer Exportanteil	6	60	6	40,0	48
mittlerer Exportanteil	4	40	5	33,3	36
hoher Exportanteil	0	0	4	26,7	16

7) vgl. Tabelle 10

8) vgl. Tabelle 7

Nachdem sich die Aufgabe der Exportverbände fast ausschließlich als eine juristische Betreuung der Mitglieder darstellt und hier auf dem Marketingbereich keinerlei Zusammenarbeit stattfindet, zeigt sich, daß mit Ausnahme der beiden erwähnten Betriebe alle Brauereien isoliert als Anbieter auf dem Exportmarkt agieren, obwohl sich, wie darzustellen sein wird, bei entsprechend durchgeführter überbetrieblicher Zusammenarbeit die Möglichkeiten für den Einsatz absatzpolitischer Instrumente stark erweitern.¹⁾

3 Das Zielsystem der Brauindustrie bezüglich des Exports

Marketing wurde definiert als Abstimmung der Aktionsparameter mit dem Zielsystem der Unternehmung und dem Markt²⁾, d.h. Marketingentscheidungen der Unternehmung werden bestimmt einmal durch die Ziele und zum anderen durch den Markt, auf den sie sich beziehen. Bevor auf die Aktionsparameter eingegangen werden kann, die der Brauerei zur Verfügung stehen, sind zunächst die beiden Abstimmungspole, nämlich Zielsystem und Markt zu analysieren. Die eindeutige Formulierung der Unternehmensziele ist notwendig, "da sich sonst kein Maßstab für die Wirksamkeit absatzpolitischer Maßnahmen finden läßt".³⁾

Die Literatur, die sich mit den Zielen, ihren Beziehungen zueinander und ihren Bildungsprozessen befaßt, ist sehr umfangreich⁴⁾, so daß sich die folgenden Darstellungen weitgehend auf die diesbezüglichen Besonderheiten im Exportbereich der Brauereien beschränken können. Dabei soll zunächst die Proble-

1) vgl. auch NRW, Bericht über das Geschäftsjahr 1973, Düsseldorf 1974, S. 29.

2) vgl. Kap. 13 dieser Arbeit.

3) Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1088; vgl. auch Stern, E., Marketing Planung, Übers. Uherek, W., Berlin 1968, S. 20; Hammel, W., Das System des Marketing, Freiburg i.Br. 1963, S. 41.

4) vgl. z.B. Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966; Kirsch, W., Gewinn und Rentabilität, Wiesbaden 1968; ders., Entscheidungsprozesse, Bad III, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971 a, insbes. Kap. 2; Bidingmaier, J., Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964.

matik eines allgemein gültigen Zielsystems aufgezeigt werden, um dann nach der Betrachtung der einzelnen Ziele und ihren Ausprägungen im Exportbereich unter den festgelegten Prämissen als Quasi-Lösung ein Zielsystem für die Auswahl der absatzpolitischen Instrumente festzulegen.

31 Die Problematik der Festlegung des Zielsystems

Die moderne Betriebswirtschaftslehre betrachtet die Unternehmung als eine Organisation, in der es zu Koalitionen unterschiedlicher Gruppen kommt, die jeweils ihre Ziele verwirklichen wollen.¹⁾ Die Beachtung verschiedener Ziele und die Einbeziehung unterschiedlicher Gruppen erschwert die Festlegung eines Zielsystems. Die Zielbildung in der Unternehmung ist in diesem Falle als Verhandlungsprozeß zwischen den beteiligten Gruppen anzusehen²⁾, in denen die Ziele nach drei Dimensionen festzulegen sind, nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug.³⁾

Bezüglich des Inhalts lassen sich generell vier Oberziele nennen, auf die später im einzelnen einzugehen sein wird: Gewinnstreben, Sicherheitsstreben, Unabhängigkeitsstreben und soziale Ziele.⁴⁾ Überlagert wird diese Ebene der wirtschaftlichen Ziele von den

- 1) vgl. Cyert, R. M., March, J.G., A Behavioral Theorie of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963, S. 27 ff.; Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 201; Dill, W. R., Business Organisations, in: Handbook of Organisations, Hrsg. March, J.G., Chicago 1965, S. 1071 ff., S. 1073 ff.; Hax, H., Die Koordination von Entscheidungen - Ein Beitrag betriebswirtschaftlicher Organisationslehre, Köln usw. 1965, S. 54.
- 2) vgl. Cyert, R. M., March, J. G., a.a.O., 1963, S. 43; anders Witte, E., Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, in: Empirische Theorie der Unternehmung, Band 1, Tübingen 1972, S. 24.
- 3) vgl. Kirsch, W., a.a.O., 1968, S. 10 ff.; ders., a.a.O., 1971 a, S. 145 f.; Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 59 ff.
- 4) Nach Ansicht des Verfassers lassen sich alle anderen Ziele als Unterziele unter die angegebenen subsumieren. Auch eine empirische Untersuchung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München zeigt, daß diese Ziele die ersten Ränge einnehmen (vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 37 ff.). Zu den unterschiedlichen Zielkatalogen vgl. auch Bidlingmaier, J., a.a.O., 1964, S. 54 ff. Zu den Zielen deutscher Großbrauereien vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 124.

"vorhergehenden Zielen"¹⁾, d.h. von Bedürfnissen und Motiven, auf die hier nicht näher einzugehen ist, da das Zustandekommen der Zielinhalte nicht Gegenstand der Untersuchung ist.

Während sich bei der inhaltlichen Formulierung der Ziele hinsichtlich der unterschiedlichen, an der Zielbildung beteiligten Gruppen keine Probleme ergeben, entstehen solche bei der Festlegung der zweiten Dimension, nämlich des Ausmaßes. Es ist davon auszugehen, daß die Ziele nicht unabhängig voneinander sind, vielmehr bestehen zwischen ihnen komplementäre, konkurrierende und indifferente Beziehungen²⁾, welche jeweils partiell abwechseln können. Solange zwischen den Zielen komplementäre Beziehungen bestehen, d.h. bei Erhöhung des Zielerreichungsgrades des einen Zieles auch der des anderen vergrößert wird³⁾, bzw. indifferente Beziehungen, d.h. die Erhöhung des Zielerreichungsgrades des einen Zieles hat auf die Erreichung des anderen Zieles keinen Einfluß⁴⁾, kann die Zugehörigkeit der einzelnen Ziele zu den unterschiedlichen, am Zielbildungsprozeß beteiligten Gruppen unbeachtet bleiben, da sich keine Konflikte ergeben; es wird von allen Beteiligten eine unbegrenzte Erfüllung der Ziele angestrebt.

Das Problem bei der Festlegung des Zielausmaßes tritt auf bei konkurrierenden Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen. Hier entsteht zunächst ein intrapersoneller Konflikt "als Antinomie verschiedener Zielvorstellungen"⁵⁾, vor allem aber kommt es zwischen den Zielbildungsgruppen zu interpersonellen Konflikten, da wegen unterschiedlicher intrapersoneller Gewichtung der Ziele bei den einzelnen, am Zielbildungsprozeß beteiligten Individuen die höhere Erreichung der Ziele der einen Gruppe zu einer Verringerung der Zielerreichung der anderen

1) vgl. Chamberlain, N. W., The Firm - Micro - Economic Planning and Action, New York, usw. 1962, S. 66.

2) Zu den Zielbeziehungen vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 94 ff.; Kirsch, W., a.a.O., 1971 a, S. 147 ff.

3) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 94.

4) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 95.

5) Witte, E., Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt. Betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der öffentlichen Unternehmung, Berlin 1966, S. 53.

führen muß.¹⁾ Das Ausmaß der Ziele ist daher in einem Verhandlungsprozeß auszuhandeln, wobei die Lösung stets als Quasi-Lösung in dem Sinne zu bezeichnen ist, daß die "unterlegene Gruppe" versuchen wird, ihre Ziele weiterhin zu erreichen und so die Lösung zu konterkarieren.²⁾ Die Ausprägung dieser Quasi-Lösung hängt ab von der Macht der einzelnen Gruppen³⁾, welche wiederum aus den unterschiedlichsten Faktoren resultiert, nicht zuletzt hängt sie ab von der Größe und Struktur der Unternehmung.

Die meisten Unternehmen der Brauindustrie sind als mittelständisch zu bezeichnen.⁴⁾ Es handelt sich meist um gewachsene Unternehmen mit langer Tradition, für die eine weitgehende Akzeptierung der Macht der Kerngruppe⁵⁾, die meist in diesen Unternehmungen mit den Eigentümern identisch ist, durch die Satellitengruppen⁶⁾ typisch ist.⁷⁾ Die vorliegende Arbeit unterstellt daher als Quasi-Lösung des Zielaushandlungsprozesses ein weitgehend an den Interessen der Eigentümer orientiertes Zielsystem. Auf diese Weise sind die interpersonellen Konflikte bei der Zielfestlegung für die vorliegende Untersuchung gelöst und die Begrenzung des Ausmaßes der einzelnen Ziele erfolgt durch ihre

- 1) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 26; zur weiteren Differenzierung der Konflikttypen vgl. ders., a.a.O., 1971, S.547 ff.
- 2) vgl. Cyert, R.M., March, J.G., a.a.O., 1963, S. 117; Kirsch, W., a.a.O., 1971 a, S. 57 f.; Heinen, E., a.a.O., 1966, S.201.
- 3) vgl. Kirsch, W., a.a.O., 1971 a, S. 58 f.
- 4) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 169; Prestel, W., a.a.O., 1969, S. 430; DBB, a.a.O., 1971, S. 31. Diese Feststellung geht von einer Betrachtung der Gesamtwirtschaft aus, in der die Brauereien nicht an die Größe von Großbetrieben heranreichen. Eine Ausnahme bilden vielleicht die in letzter Zeit entstandenen großen Gruppen, bei denen die organisatorische Integration jedoch noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, so daß es sich mehr um ein Konglomerat mittelständischer Betriebe handelt.
- 5) "Die Kerngruppen sind zur Zielbildung legitimiert." (Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 201; vgl. auch Kirsch, W., a.a.O., 1971 a, S. 55 ff.).
- 6) Die Satellitengruppen sind solche Gruppen, die auf die Zielentscheidungen der Kerngruppe Einfluß nehmen (vgl. Kirsch, W., a.a.O., 1971 a, S. 56; Heinen, E., a.a.O., 1966, S.205; Dill, W. R., a.a.O., 1965, S. 1077 ff.
- 7) Zur Macht dieser Art der Kerngruppen vgl. Dill, W. R., a.a.O., 1965, S. 1082; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 3. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957, S. 373. ff.

Gewichtung seitens der Kerngruppe.

Hinsichtlich des zeitlichen Bezuges der Ziele ist generell bei der in den Mittelpunkt gerückten Zielbildungsgruppe die Gesamtlebensdauer der Unternehmung zu unterstellen.¹⁾ Da diese jedoch nicht operational ist²⁾, wird von der Formulierung langfristiger Ziele ausgegangen, wobei die absolute Zahl in Jahren je nach Informationsniveau der Entscheidungsträger unterschiedlich und für die vorliegende Untersuchung irrelevant ist.

32 Die einzelnen Ziele und ihre Ausprägungen im Exportbereich

Nach Aufzeichnung der Problematik bei der Festlegung des Zielsystems sind im folgenden die vier generellen Unternehmensziele und ihre Ausprägungen für den Exportbereich darzustellen. Die Oberziele sind meist für die einzelnen Bereiche nicht operational, da sie keine Maßvorschrift darstellen, "mit Hilfe derer die Konsequenzen der Alternativen beurteilt werden können."³⁾ Es sind daher jeweils Unterziele abzuleiten, die zum Oberziel in einem Mittel-Zweck-Zusammenhang stehen.⁴⁾ Da wie gezeigt, zwischen den Zielen auch horizontale Beziehungen vielfältiger Art bestehen, ergäbe sich ein umfangreiches System von Zielen und Unterzielen, dessen Ausprägung jedoch von dem Erscheinungsbild der einzelnen Unternehmung abhängt, und zwar um so stärker, je detaillierter die Betrachtungsweise ist. Da die Aufzeichnung eines solchen Zielsystems nur für eine ganz bestimmte Unternehmung Aussagekraft besitzen würde, sollen im folgenden nur die wichtigsten Unterziele und deren Beziehungen zu den Oberzielen aufgezeigt werden.

Neben der Notwendigkeit der Zieldarstellung für die Auswahl der Marketing-Instrumente dient die Beschreibung der Ziele gleichzeitig der Aufzeichnung von Gründen für die Hinwendung

-
- 1) vgl. Moxter, A., Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmens, in: ZfbF 1964, S. 6 ff., S. 11 ff.
 - 2) vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1964, S. 86 ff.; Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 120 f.
 - 3) Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 115. Zur Operationalität von Zielen vgl. auch Witte, E., a.a.O., 1966, S. 82.
 - 4) vgl. Engels, W., a.a.O., 1962, S. 47; Bidlingmaier, J., a.a.O., 1964, S. 76 f.

der deutschen Brauindustrie zum Export und damit als Anregungsinformation für bisherige Nicht-Exporteure.

321 Das Gewinnstreben

"Das Gewinnstreben ist Ausdruck des Einkommensmotivs, des Strebens nach höherem Wohlstand ... jener Personen, die der Unternehmung Eigenkapital und residual entlohnte Unternehmerleistung zur Verfügung stellen."¹⁾ In einer nach dem "erwerbswirtschaftlichen Prinzip"²⁾ ablaufenden Wirtschaft kommt dem Gewinn eine fundamentale Bedeutung zu³⁾, dennoch besteht über die Festlegung des Zielinhaltes keine Klarheit.⁴⁾

Für die vorliegende Untersuchung soll die absolute Form des Gewinns zugrunde gelegt werden, und zwar bezogen auf die Erstellung und Verwertung der betrieblichen Leistung. Damit stellt sich der Gewinn als positive Differenz zwischen Umsätzen und Kosten dar. Als Subziele lassen sich somit das Streben nach Umsatz und das Streben nach Kostengünstigkeit aus dem Gewinnziel ableiten.

Der Inlandsmarkt der deutschen Brauindustrie ist durch Stagnation gekennzeichnet.⁵⁾ Der Pro-Kopf-Verbrauch der in der BR Deutschland 145,3 l im Jahre 1972 betrug⁶⁾, ist an seiner "Schallgrenze" angelangt, d.h. die Zuwachsraten sind nur noch

1) Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 59.

2) Eucken, W., Die Grundlagen der Nationalökonomie, 6. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1950, S. 206; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II, Der Absatz, 13. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1971, S.8 f.

3) vgl. Huber, W., a.a.O., 1972, S. 982; Müller, R., a.a.O., 1971, S. 9; Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1088. Zur Diskussion über die Stellung des Gewinnziels vgl. weiter Kirsch, W., a.a.O., 1968, S. 17 ff.; Bidlingmaier, J., a.a.O., 1964, S. 95 ff.; Moxter, A., a.a.O., 1964, S. 27 ff.; Sandig, C., Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S.99 ff.

4) Zu den unterschiedlichen Gewinnbegriffen vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 59 ff.; Kirsch, W., a.a.O., 1968, S.28 ff.

5) vgl. Prestel, W., a.a.O., 1969, S. 430; Muttke, U., Die Betriebsabrechnung als Informationsinstrument, Kundenbezogene Vertriebsergebnisrechnung, in: Brauwelt 1972, Nr. 71, S. 1471 ff., S. 1471.

6) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 76.

minimal.¹⁾ "Die Brauindustrie ist keine Wachstumsbranche mehr"²⁾. Dem stagnierenden Markt steht ein Produktionsvolumen mit einer Überkapazität von 20 % gegenüber³⁾, das Resultat der übersteigerten Erwartung in eine jahrzehntelang steil steigende Nachfrage auf dem Absatzmarkt. Der Markt ist zum Engpaß-Sektor geworden.⁴⁾ "Die Frage lautet nicht mehr, wieviel können wir produzieren, sondern wieviel können wir verkaufen".⁵⁾ Da ein Abbau der Überkapazitäten im Inland illusorisch ist, bietet sich ein Export der zuviel produzierten Hektoliter-Menge an.⁶⁾ "Export der Überkapazität, das ist das Rezept"⁷⁾, um den Umsatz zu erhöhen.

Die Wirkungen des Exports auf das Umsatzstreben sind vielfältiger Art. Zunächst tritt ein Umsatzzuwachs durch die exportierte Hektoliter-Menge ein. Durch den Abbau der Überkapazitäten jedoch könnte es im Inland zu einer Beruhigung und Verbesserung der Preissituation kommen.⁸⁾ Der Anteil des Billigbieres entspricht in der BR Deutschland fast exakt dem Prozentsatz der Überkapazität.⁹⁾ In falscher Anwendung und Verständnis der Informationen aus der Grenzkostenrechnung ist es zu einem Verfall des Preisniveaus durch den Verkauf von Spitzenhektolitern gekommen, der mit Recht immer wieder kritisiert wird.¹⁰⁾

1) vgl. Huber, W., a.a.O., 1972, S. 979; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 8, S. 106; Wiemann, I., Des Deutschen Bierdurst, in: Absatzwirtschaft 1971, Nr. 14, S. 11 ff., S. 11.

2) Ernstberger, A., a.a.O., 1972, S. 1746.

3) vgl. Trautmann, W. P., Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation im mittelständischen Braugewerbe in der Praxis. Auszug aus einem Vortrag auf der Herbsttagung des Landesverbandes der bayerischen Mittelstandsbrauereien in Nürnberg, in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1765 f., S. 1765; Hoffmann, R., a.a.O., 1973, S. 683; Ernstberger, A., Die Brauindustrie im deutschen und europäischen Wettbewerb. Vortrag anlässlich der Frühjahrstagung der wissenschaftlichen Station für Brauereien in München, in: Brauwelt 1973, Nr. 24, S. 481 ff., S. 481.

4) vgl. Traumann, P., Müschen, O., a.a.O., 1972, S. 1255; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 23, S. 459.

5) Schmid, P., Einflussfaktoren auf den Absatz von Bier, Dipl.-Arbeit, unveröffentl., Weihenstephan 1962, S. 50.

6) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 6; Halek, W. P., a.a.O., 1973, S. 178; Berger, R., a.a.O., 1973, S. 13.

7) Ernstberger, A., a.a.O., 1972, S. 1747; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 8, S. 106.

8) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 484.

9) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 482.

10) vgl. Biergans, E., Falsch verstandene Grenzkostenrechnung. Vortrag anlässlich der 13. Herbsttagung des Landesverbandes

Die Erreichung des Zieles "Preisstabilität" durch Export der Überkapazität ins Ausland würde die Inlandssituation der Unternehmen stark verbessern, wobei nicht der Strategie das Wort geredet werden soll, das Ausland als Lückenbüßer für inländische Fehlleistungen einzusetzen, was Kapferer¹⁾ mit Recht ablehnt. Gerade der Export von Konsumgütern, die eine gewisse Akquisition des Verbrauchers erfordern, kann nicht kurzfristig je nach der Lage auf dem Inlandsmarkt durchgeführt werden, sondern bedarf eines langfristigen Konzeptes.

Neben dem Ziel, die Überkapazitäten in der Brauindustrie als Gesamtes abzubauen und die Preise so zu stabilisieren, besteht in der Image-Pflege auf dem Inlandsmarkt ein weiteres Ziel für den Export. Das Flair des international anerkannten Produktes fördert auch den inländischen Umsatz²⁾, und zwar einmal direkt mengenmäßig, zum anderen aber auch durch die Erreichung des Unterzieles der Preisstabilisierung in Form einer Vergrößerung des Preis-Spielraumes der exportierenden Brauereien.³⁾ Beispiele dafür sind die inländischen Werbe-Kampagnen exportstarker Unternehmungen, in denen sie auf ihre Internationalität hinweisen.⁴⁾

Die zweite Komponente des Gewinnziels, das Streben nach Kostengünstigkeit, soll im folgenden unter dem Aspekt der absoluten Gesamtkosten betrachtet werden.⁵⁾ Durch die Aktivitäten der

der bayerischen Mittelstandsbrauereien am 11.11.1969 in Nürnberg, in: Brauwelt 1970, Nr. 4, S. 29 ff., S. 30 ff.; Sandler, G., Die künftigen Aufgaben und Funktionen der Führungsspitze der Unternehmen. Vortrag anlässlich des 4. Seminars für Unternehmer vom Baden-Württembergischen Brauerbund, in: Brauwelt 1972, Nr. 24/25, S. 479 ff., S. 487; Berger, R., a.a.O., 1971, S. 801; Ecker, J., Spitzenhektoliter, in: Brauwelt 1951, S. 820 ff.; Gruber, E., Über Kosten und Erlöse in Brauereien, Berlin 1966, S. 73 ff.; Reuter, H., Die Preispolitik der Brauereien in Theorie und Praxis, Diss. TU Berlin 1964, S. 118 ff.

1) Kapferer, C., a.a.O., 1933, S. 20.

2) vgl. Halek, H. P., a.a.O., 1973, S. 178.

3) Zur Preisbildung auf dem Biermarkt vgl. Kapitel 531 ff. dieser Arbeit.

4) vgl. "Becks-Bier in 140 Ländern", Becks zeigt z.B. Anzeigen mit chinesischen Etiketten.

5) Eine Betrachtung der Stückkosten erscheint nicht angebracht, da auch die Umsätze absolut betrachtet werden. Diese Werte lassen sich je nach Bedarf nach den unterschiedlichen Gesichtspunkten aufspalten und relativieren, was bei den Stückkosten als Ausgangspunkt nicht möglich wäre.

Unternehmung im Exportbereich steigen naturgemäß ihre Gesamtkosten an. Es besteht daher ein Konflikt zwischen den beiden Unterzielen Umsatzstreben und Streben nach Kostengünstigkeit¹⁾, die somit die Begrenzung ihres Ausmaßes in dem Oberziel Gewinnstreben finden. Das aus dem Gewinnstreben abgeleitete Ziel des Strebens nach allgemeiner Kostengünstigkeit findet für den Export seinen Niederschlag in dem Ziel der Verringerung der Kosten dieses Bereichs.

Faßt man alle umsatzfördernden Wirkungen des Exportes und alle durch den Export verursachten Kosten²⁾ dergestalt zusammen, daß man die Differenz bildet, so ergibt sich der Deckungsbeitrag, den der Exportbereich zur Deckung der Unternehmen-Gemeinkosten und zur Gewinnerzielung beiträgt.³⁾ Das Streben nach Erhöhung dieses Deckungsbeitrages ist als Ausprägung des Gewinnziels für den Exportbereich anzusehen. Während viele Autoren die Erreichung von Deckungsbeiträgen als ein kurzfristiges Ziel definieren, ist Riebel zuzustimmen, der auch eine zeitliche Relativierung dieses Begriffs vorsieht.⁴⁾ Bei der als Zielbildungsgruppe in den Mittelpunkt gerückten Eigentümern ist wie gezeigt, ein langfristiger Bezug des Zieles zu unterstellen. Soweit die Erzielung kurzfristiger Deckungsbeiträge nicht mit dem langfristigen Ziel konkurriert, ist auch die Zugrundelegung dieses Kriteriums für die Entscheidungsfindung möglich.

-
- 1) Eine partielle Komplementarität dergestalt, daß durch Aktivitäten im Exportbereich Umsätze erhöht und Kosten verringert werden, z.B. wegen Substitution von imagebildenden PR-Maßnahmen durch die Exporttätigkeit, kann wegen ihrer Geringfügigkeit vernachlässigt werden.
 - 2) Diese sind nach Riebel, P. (vgl. a.a.O., 1967, S. 4 ff.) als Einzelkosten bzw. unechte Gemeinkosten in Bezug auf den Export anzusehen, die nach dem Verursachungsprinzip anfallen aufgrund der Entscheidung zu exportieren. Vgl. dazu auch Haas, A., Wahl und Durchführung eines Teilkostenrechnungssystems als Informationsquelle für absatzpolitische Entscheidungen in Brauereien, Dipl.-Arbeit, unveröffentl. München 1972, S. 29 ff.
 - 3) vgl. Biergans, E., Grenzkostenrechnung - Direct Costing - Moderne Kostenrechnung in der Brauerei, Nürnberg 1968, S.47; Agthe, K., Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: ZfB 1959, S. 404 ff., S. 406; Kosiol, E., Kostenrechnung, Wiesbaden 1964, S. 274.
 - 4) vgl. Riebel, P., a.a.O., 1967, S. 9 ff.

322 Das Sicherheitsstreben

Das Sicherheitsstreben soll im folgenden nur in seiner finanzwirtschaftlichen Ausprägung als Streben nach Liquidität betrachtet werden, da das Streben nach Erhaltung der Unternehmenssubstanz je nach seiner Definition¹⁾ als spezielles Wachstumsziel anzusehen ist und somit ein Subziel des langfristigen Gewinnstrebens darstellt.

Die Sicherung des finanziellen Gleichgewichts, ausgedrückt in der Forderung an die Unternehmung, ihren "fälligen Verbindlichkeiten termingerecht nachkommen zu können"²⁾ bezieht sich stets auf die Gesamtunternehmung, daher ist eine Bildung von Teilliquiditäten für einzelne Bereiche nicht sinnvoll.

Vielmehr leisten die einzelnen Bereiche zum Liquiditätsziel einen bestimmten Beitrag, der darin besteht, daß die Aktivitäten zu kapitalbindenden und damit liquiditätsverringern den Ausgaben und kapitalfreisetzenden und damit liquiditätserhöhenden Einnahmen führen. Die Entscheidungen auch im Exportbereich haben sich somit an dem Ziel einer die Liquidität nicht gefährdenden Strukturierung der Zahlungsströme zu orientieren.

Bei der vorgenommenen Definition des Liquiditätszieles ergibt sich zum Gewinnstreben eine komplementäre Beziehung, wenn auf eine Totalbetrachtung der Gesamtlebensdauer der Unternehmung abgestellt wird. Bei einer kurzfristigeren Ausprägung des Gewinnstrebens besteht zumindest partiell Konkurrenz³⁾, was zu der Notwendigkeit einer Gewichtung der Ziele führt.⁴⁾

1) Zu den unterschiedlichen Arten der Substanzerhaltung vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 71 ff.

2) Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 114 f.; Kosiol, E., Finanzplanung und Liquidität, in: ZfhF 1955, S. 251 ff., S. 264; Loitlsberger, E., Die optimale Liquidität als spieltheoretisches Problem, in: Das Kreditwesen in Österreich, Hrsg. Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft, Wien 1968, S. 45 ff., S. 46.

3) Zu den Beziehungen zwischen Gewinnstreben und Liquidität vgl. Sandig, C., a.a.O., 1966, S. 83 ff.; Gutenberg, E., a.a.O., 1958, S. 115; Heinen, E., a.a.O., 1968, S. 116; Orth, L., Kurzfristige Finanzplanung industrieller Unternehmungen, Köln, Opladen 1961, S. 22 f.

4) vgl. dazu Kap. 33 dieser Arbeit.

323 Das Unabhängigkeitsstreben

Eng mit den beiden bisher angesprochenen Zielen ist das Streben nach Unabhängigkeit verbunden, das sich darstellt als "die Absicht, Einflußnahmen Dritter (z.B. Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten, Staat), auf das Unternehmensgeschehen zu unterbinden."¹⁾

Dieses Ziel ist in der deutschen Brauwirtschaft in den letzten Jahren durch die starken Konzentrationstendenzen²⁾ aktualisiert worden. Die Marktsituation hat dazu geführt, daß wegen der schlechten Gewinnlage viele Unternehmen den Verkauf bzw. eine kapitalmäßige Verflechtung als letzten Ausweg gesehen haben. Eine Vergrößerung des inländischen Absatzbereiches ist für die einzelne Unternehmung nur noch auf Kosten der Marktanteile anderer möglich. Das führte zu dem bereits angesprochenen Preiswettbewerb, bei dem die großen Unternehmen der Branche aufgrund ihrer günstigeren Kostensituation³⁾ naturgemäß im Vorteil sind. Das Ergebnis ist das Ausscheiden vieler Betriebe aus dem Markt, wie es Tabelle 15 zeigt, oder eine kapitalmäßige Anlehnung der kleinen und mittleren Betriebe an die "Großen", sei es, daß sie unter der bisherigen Firma weiter existieren, oder eine gemeinsame Marke mit der "Mutter" eingehen, was zu der starken Gruppenbildung der letzten Jahre führte.⁴⁾

- 1) Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 77. Die vorliegende Untersuchung beleuchtet das Unabhängigkeitsziel rein unter einzelwirtschaftlicher Sicht. Volkswirtschaftliche Zielvorstellungen bezüglich des Wettbewerbs bleiben außer Acht.
- 2) Zur Konzentration in der deutschen Brauwirtschaft vgl. z.B. Heimerl, J., Die Konzentration in der deutschen Brauwirtschaft, Dipl.-Arbeit, unveröffentl., München 1968; Otto, K. K., Groß-größer-konzentriert, Ein Situationsbericht über die Konzentration in der deutschen Brauwirtschaft, in: Biergroßhandel 1971, Nr. 7, S. 156 ff. und Nr. 8, S. 214 ff.; Sandler, G., a.a.O., 1970, S. 769 ff.; ders., Entwicklung, Stand und Ziel der Konzentration in der deutschen Brauindustrie, in: Brauwelt 1971, Nr. 76, S. 170 ff.; Landesverband bayerischer Mittelstandsbrauereien (Hrsg.), Zur Frage der Konzentration in der Brauwirtschaft. Eine Dokumentation anhand der Reden aus der 16. Betriebswirtschaftlich-technologischen Herbsttagung in Nürnberg, München 1973.
- 3) Nach Prestel, W. (vgl. a.a.O., 1969, S. 430) liegt die optimale Betriebsgröße bei 400.000 hl.
- 4) Zur Beteiligungsstruktur innerhalb der Gruppen vgl. PM Portfolio Management, Die deutsche Brauerei-Industrie, München 1973.

Tabelle 15: Entwicklung der Zahl der Braustätten:¹⁾

Jahr	Anzahl der in Betrieb gewesenen Braustätten in der BRD	1960 = 100
1960	2218	100
1961	2186	98,6
1962	2155	97,2
1963	2125	95,8
1964	2083	93,9
1965	2034	91,7
1966	1998	90,1
1967	1963	88,5
1968	1908	86,0
1969	1864	84,0
1970	1815	81,8
1971	1777	80,1
1972	1723	77,7

Die Markenvielfalt deutscher Biere hat sich stark verringert, auch wenn den überregionalen Biermarken der einzelnen, aufgrund des Konzentrationsprozesses entstandenen Gruppen der erwartete Durchbruch bisher noch nicht gelungen ist.²⁾ Ohne weiter auf Gründe und Erscheinungsbilder dieser Konzentrations-tendenzen in der Brauindustrie eingehen zu wollen³⁾, ist der Schluß erlaubt, daß eine Verbesserung der Gewinnsituation mit Hilfe des Exports, zu einer Verringerung der Notwendigkeit einer kapitalmäßigen Verflechtung führt und damit die Gefahr vermindert, zur Aufgabe der Unabhängigkeit in den unternehmerischen Entscheidungen gezwungen zu werden. Andererseits bestehen zwischen den Zielen Gewinnstreben und Streben nach Unabhängigkeit partiell konkurrierende Beziehungen, als Beispiel sei die Ausnutzung einer starken Marktstellung verbundener Unternehmen angeführt. Ebenso lassen sich in Bezug auf das Liquiditätsziel leicht partiell Konkurrenzen und Komplementaritäten finden.⁴⁾

- 1) Quelle: DBB, a.a.O., 1973, S. 40 f. Zur Veränderung der Größenklassen vgl. Sandler, G., a.a.O., 1972, S. 479; auch Marketing-Service-Group Schloß Ricklingen, Der deutsche Biermarkt, Band I, o.O. und o.J., Kap. 2.4.10.
- 2) vgl. Wiemann, I., a.a.O., 1971, S. 11.
- 3) vgl. dazu die eingangs dieses Kapitels bezüglich der Konzentration angeführte Literatur.
- 4) So wird z.B. u.U. durch die Verbesserung der Liquidität die Gefahr einer notwendigen Aufgabe der Unabhängigkeit verringert, andererseits jedoch eventuell durch die Aufgabe der Unabhängigkeit die Wahrscheinlichkeit der Zahlungsfähigkeit erhöht.

Für die Bereiche konkurrierender Beziehungen zu den beiden anderen Zielen ist wiederum eine Gewichtung vorzunehmen.

324 Die sozialen Ziele

Soziale Ziele der Unternehmung im Sinne der vorliegenden Untersuchung stellt das Streben der Unternehmung nach Befriedigung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer dar. Der Komplex der Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter ist in der letzten Zeit immer stärker in den Vordergrund des Interesses der Betriebswirtschaftslehre gerückt worden.¹⁾ Eine alleinige Beschränkung der Modelle des arbeitenden Menschen auf das Einkommens-Motiv, wie es die klassische Lehre vornahm²⁾, trägt den Verhältnissen in der Realität nicht Rechnung. Die Einbeziehung und Beachtung weiterer Bedürfnisse der Arbeitnehmer wurde jedoch von einer praktisch normativen Betriebswirtschaftslehre vorgenommen, um die Produktivität der Betriebe zu erhöhen. Aus dieser Sicht wäre das Ziel der Befriedigung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer ein Subziel zumindest des langfristigen Gewinnstrebens, da es zu dem Gewinnziel in einem Mittel-Zweck-Zusammenhang steht. Eine Stellung dieses Zieles neben die drei erstgenannten auf die gleiche Ebene wäre daher wenig sinnvoll.

Neben der Notwendigkeit der Motivierung des arbeitenden Menschen durch Anreize unterschiedlicher Art, um die Arbeitsproduktivität zu erhöhen, kann die Unternehmung soziale Ziele verfolgen, unabhängig von ihrer Wirkung auf andere Unternehmensziele, d.h. als selbständige Oberziele.

Nur diese sind unter die sozialen Ziele zu subsumieren, während die Erstgenannten Subziele des Gewinnstrebens darstellen, genau wie andere Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität. Bestehen in der Unternehmung solche Ziele, so sind sie bei allen unternehmerischen Aktivitäten zu berücksichtigen, und somit auch im Exportbereich. Bei der erfolgten Eingrenzung der sozialen Ziele

-
- 1) vgl. Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, New York 1954; March, J. G., Simon, H. A., *Organisations*, 7th Printing, New York u.a. 1966; Heinen, E., a.a.O., 1971, S.449 ff.
2) vgl. z.B. die wissenschaftliche Betriebsführung von Taylor, F. M., dargestellt bei Heinen, E., a.a.O., 1971, S. 449 f.

bestehen zu den übrigen Zielen Beziehungen komplementärer, indifferenter und konkurrierender Natur, was die Notwendigkeit einer Zielgewichtung für die Entscheidungsfindung entstehen läßt.

33 Formulierung eines Zielsystems als Quasi-Lösung für die vorliegende Untersuchung

In Kapitel 31 wurde die Problematik bei der Festlegung des Zielsystems einer Unternehmung dargestellt. Aufgrund der partiellen Konkurrenzen der einzelnen Ziele entstanden intraperpersonelle Konflikte hinsichtlich der Vorrangigkeit der Kriterien. Die unterschiedliche Gewichtung der Ziele bei den einzelnen, am Zielbildungsprozeß beteiligten Gruppen, führte zur Entstehung von interpersonellen Konflikten, die für die vorliegende Untersuchung durch die Prämisse ausgeschaltet wurden, daß eine Zielbildungsgruppe, nämlich die Eigentümer-Unternehmer die Möglichkeit der Durchsetzung ihrer Ziele haben. Es wurde gezeigt, daß diese Hypothese für die deutsche Brauindustrie nicht wirklichkeitsfremd ist.

Für die Formulierung des Zielsystems bleibt somit das Problem der Zielgewichtung. Bei konkurrierenden Zielen befindet sich der Entscheidungsträger bei der Entscheidungsfindung in einem Dilemma¹⁾; er muß bei der Auswahl der Handlungsmöglichkeiten "sozusagen gegen mindestens ein Prinzip verstoßen, das er selbst für wichtig hält, aber gegen welches?"²⁾

Die Antwort auf diese Frage ist nur durch eine Gewichtung der Ziele zu geben.³⁾ Die Ziele sind in eine Wertigkeit zu bringen, die sich entweder durch ihre Beziehung zu einem gemeinsamen Oberziel ergibt oder den subjektiven Präferenzen des Entscheidungsträger entspringt. Da ein gemeinsames Oberziel für die angeführten Ziele nicht existiert, ist zur Lösung des Konfliktes eine entscheidungsträgerabhängige Gewichtung vorzunehmen. Wegen der unterschiedlichen Präferenzenstruktur der Entschei-

1) vgl. Gäfgen, G., Theorie der Entscheidung, Tübingen 1963, S. 137.

2) Krelle, W., Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968, S. 60.

3) vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1964, S. 78.

dungsträger kann nicht von einer allgemein gültigen Festlegung der Zielgewichte ausgegangen werden. Auch wenn man die Auswahl der angeführten Zielbildungsgruppe als Prämisse der Betrachtung zugrunde legt, werden sich bei den einzelnen Unternehmungen unterschiedliche Gewichtungen ergeben. Da jedoch für die vorliegende Untersuchung ein konkretes Zielsystem notwendig ist, soll versucht werden, ein solches zu formulieren, das dem Großteil der Unternehmungen am ehesten entspricht. Es gibt gleichzeitig die Präferenzen des Verfassers wieder.

Die Möglichkeit zur Lösung von Entscheidungsproblemen bei Vorliegen von mehreren konkurrierenden Zielen, die darin besteht, die Ziele mit kardinalen Werten zu gewichten, die Konsequenzen der Alternativen mit diesen Zielgewichten zu multiplizieren, und dann zu addieren¹⁾, erscheint für die Praxis wegen der Problematik der exakten Festlegung von numerischen Zielgewichten und der Aufwendigkeit ihrer Durchführung ungeeignet. Vorteilhafter ist die Formulierung eines gemischten Zielsystems, bestehend aus einem unbegrenzten Ziel und einem System von begrenzten Zielen in Form von Nebenbedingungen vom Typ B.²⁾ Bei ersterem wird ein unbegrenztes Ausmaß der Zielerreichung angestrebt, wobei jedoch nicht von der Erreichung des absoluten Maximums, sondern vielmehr von einem, dem Informationsniveau und der Begrenzung der Informationssuche angepaßten, möglichst hohen Zielerreichungsgrad, d.h. einem relativen "Maximum" ausgegangen wird.³⁾ Die Nebenbedingungen vom Typ B schalten alle die Alternativen aus, die zwar realisierbar wären, jedoch nicht erwünscht sind.⁴⁾ Sie engen damit das Aktionsfeld ein, indem sie nur die Alternativen für die Beurteilung bezüglich des unbegrenzten Zieles übriglassen, die die Nebenbedingungen erfüllen. Die Ziele, die als Nebenbedingungen formuliert werden, erhalten damit das höchste Gewicht bis zur Erreichung ihrer bestimmten Begrenzung, während sie jenseits der Begrenzung nicht mehr ins Kalkül fallen.

1) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 140 ff.

2) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1968, S. 225.

3) vgl. dazu auch Kapitel 522 dieser Arbeit.

4) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1968, S. 225.

Für die vorliegende Untersuchung bietet es sich an, das Streben nach Deckungsbeiträgen für den Exportbereich als unbegrenztes Ziel anzunehmen und die übrigen als Nebenbedingungen vom Typ B zu formulieren. Bezüglich des Liquiditätszieles ist diese Formulierung unproblematisch. Seine Nichterfüllung beendet die Existenz der Unternehmung.¹⁾ Da jedoch bei der in den Vordergrund gerückten Zielbildungsgruppe langfristige Ziele angenommen werden, ist das Streben nach finanziellem Gleichgewicht als eine das Aktionsfeld begrenzende *conditio sine qua non* anzusehen, die sich als nominales klassifikatorisches Ziel, dessen Erreichung in den Ausprägungen ja-nein besteht, in Form einer Nebenbedingung vom Typ B niederschlägt.²⁾ Das bedeutet, daß Alternativen, die das Kriterium der Liquiditätserhaltung nicht erfüllen, verworfen werden. Geht man beim Postulat der Liquidität von einem kardinal zu messenden Streben nach Liquiditätswahrscheinlichkeit aus³⁾, so ist die Nebenbedingung durch eine von der Risikopräferenz abhängigen Mindestwahrscheinlichkeit zu formulieren, deren Erreichung wiederum in den Ausprägungen ja-nein zu messen ist.

Beim Streben nach Unabhängigkeit ergeben sich starke Unterschiede in der Gewichtung bei den einzelnen Unternehmungen, je nachdem inwieweit die Unabhängigkeit bereits aufgegeben ist und inwieweit die Eigentümer selbst die Geschäftsleitung innehaben.⁴⁾ Auch die historische Entwicklung der Unternehmung ist hier nicht ohne Einfluß. Analog der Behandlung des Liquiditätszieles, läßt sich jedoch auch das Streben nach Unabhängigkeit als Nebenbedingung vom Typ B formulieren. Das unterschiedliche Gewicht, das von den einzelnen Unternehmungen diesem Ziel zugeordnet wird, läßt sich dadurch ausdrücken, daß man den Begriff der Unabhängigkeit relativiert und so jeweils mit dem Grad an Selbständigkeit ausfüllt, den die Zielbildungsgruppe nicht mehr aufzugeben bereit ist. Der Entscheidung

- 1) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1958, S. 114; Loitlsberger, E., a.a.O., 1968, S. 45.
- 2) vgl. Albach, H., Investition und Liquidität - Die Planung des optimalen Investitionsbudgets, Wiesbaden 1962, S. 11; Kosiol, E., a.a.O., 1955, S. 271; Loitlsberger, J., a.a.O., S. 46.
- 3) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1968, S. 116.
- 4) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 12.

dungsträger wird also Alternativen, die zwar realisierbar wären, aber den in der Nebenbedingung festgelegten Grad von Selbständigkeit gefährden, verwerfen.

Die gleiche Behandlung erhalten die sozialen Ziele, auch hier sind je nach Einstellung der Zielbildungsgruppe gewisse Mindestmaßstäbe festzulegen, deren Nichterreichen zum Verwerfen der Alternative führt.

Damit ist das System der Nebenbedingungen festgelegt, innerhalb derer das unbegrenzte Ziel des Strebens nach Deckungsbeiträgen im Exportbereich zu verfolgen ist. Das der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegte Zielsystem läßt sich somit formulieren als Streben nach einem möglichst hohen Deckungsbeitrag im Exportbereich unter Berücksichtigung der Nebenbedingungen:

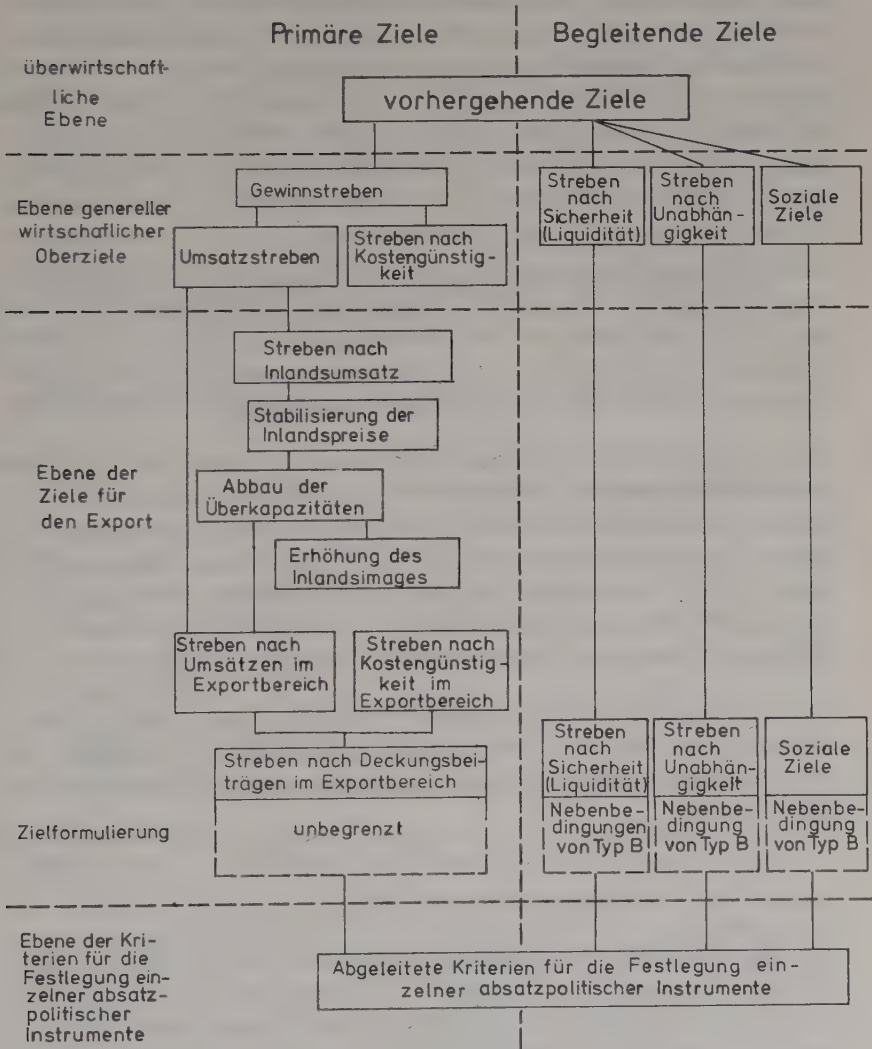
1. Sicherung der Liquidität
2. Erhaltung der Unabhängigkeit
3. Erreichung bestimmter sozialer Ziele.

Bezüglich der Ausprägung des Grades der einzelnen Nebenbedingungen ist in der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich des Liquiditätszieles wegen der Gefahr bei seiner Nichterfüllung ein hoher Grad an Liquiditätswahrscheinlichkeit angesetzt, hinsichtlich der Unabhängigkeit ein hohes Maß an Selbständigkeit, während die sozialen Ziele wegen ihrer starken Abhängigkeit vom Einzelfall ein geringes Maß aufweisen sollen.

Das somit festgelegte Zielsystem für den Exportbereich ist nicht für jede Marketing-Entscheidung operational, es sind daher für die Auswahl einzelner Instrumente Kriterien festzulegen, die sich aus der Zielfunktion wiederum als Subziele ableiten lassen. Entscheidend für diese Möglichkeit der Suboptimierung ist die Existenz eines Mittel-Zweck-Zusammenhangs zwischen den genannten Zielen und den abgeleiteten Kriterien.

Die Zusammenhänge der einzelnen Ziele der Brauindustrie lassen sich zusammenfassend wie in Schaubild 3 dargestellt, verdeutlichen. Das Schema lehnt sich an die Zielsystematik von

Schaubild 3: Das der vorliegenden Arbeit als Quasi-Lösung zugrunde liegende Zielsystem



Chamberlain an.¹⁾ In dieser "Kombination asymmetrischer Beziehungstypen"²⁾ von Zielen ist in der Vertikalen der Mittel-Zweck-Zusammenhang von Ober- und Unterzielen in den verschiedenen Ebenen aufgezeigt. Näher betrachtet wird in dem Schaubild nur die Ebene wirtschaftlicher Ziele, während die vorhergehenden Ziele sich darstellen als "those, which are regarded as reasons, while profit itself is sought"³⁾. Zu ihnen gehören die nicht wirtschaftlichen Motive, wie Prestige, Macht usw.⁴⁾

Das Schaubild zeigt in der Horizontalen die Präferenzstruktur der Zielbildungsgruppe. Die primären Ziele "bilden den tragenden Grund ökonomischen Handelns".⁵⁾ Im erwerbswirtschaftlichen System ist dies das Gewinnstreben⁶⁾, während die anderen Ziele als Sekundärziele⁷⁾ anzusehen sind und für die vorliegende Untersuchung als Nebenbedingungen formuliert wurden.

Das dargestellte Zielsystem kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Es gibt nur die oben aufgezeigten Mittel-Zweck-Beziehungen wieder in Form von vertikalen Verbindungslinien. Auf die horizontalen Verbindungslinien wurde verzichtet, da die Beziehungen partiell komplementär, indifferent und konkurrierend sein können und darüber nur im speziellen Einzelfall Aussagen gemacht werden können.

Die in Tabelle 16 dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Ziele im Exportbereich zeigen eine starke Betonung der als primäre Ziele bezeichneten Kriterien.

1) vgl. Chamberlain, N. W., a.a.O., 1962, S. 66 ff.; vgl. zur Darstellung dieses Systems auch Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 112 f.

2) Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 112.

3) Chamberlain, N. W., a.a.O., 1962, S. 66.

4) vgl. Chamberlain, N. W., a.a.O., 1962, S. 72 f.

5) Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 112.

6) vgl. Chamberlain, N. W., a.a.O., 1962, S. 51 ff.; Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 36; Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 8; Müller, R., a.a.O., 1971, S. 9.

7) Chamberlain, N. W. (vgl. a.a.O., 1962, S. 66 ff.) bezeichnet diese Ziele als "concomitant goals", während er den Begriff der sekundären Ziele als Überbegriff nimmt für alle Ziele außer dem wirtschaftlichen Oberziel, also auch für die vorhergehenden und Unterziele. Dies erscheint nicht sinnvoll, da hier zwei völlig verschiedene Beziehungstypen die gleiche Bezeichnung erhalten.

Auf die Frage, welche Ziele die Unternehmung mit ihrem Export verfolge, die als offene Frage formuliert war, um die Spontaneität der Antworten zu vergrößern, nannten die Unternehmungen ausschließlich das Gewinnziel oder solche Kriterien, die sich direkt wie gezeigt, als Unterziele aus dem Gewinnziel ableiten lassen. Die hohe Zahl der Nennungen, die das Ziel "Imageförderung auf dem Inlandsmarkt" erhielt, zeigt, daß der Export bei den meisten Betrieben nur eine unterstützende Funktion hat und nicht als selbständiger Bereich angesehen wird.

Die Untersuchung ergab keinen Zusammenhang zwischen den Strukturmerkmalen der Unternehmen und ihren Zielnennungen.

Tabelle 16: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Ziele im Export

Ziele	Zahl der Nennungen	in % der Gesamtzahl der Nennungen
Gewinnstreben	3	8,1
Umsatzstreben	10	27,0
Imageförderung auf dem Inlandsmarkt	15	40,6
Kapazitätsauslastung	1	2,7
Sonstige	5	13,5
<u>Keine Nennung</u>	3	8,1
Gesamt ¹⁾	37	100,0

4 Der Exportmarkt der deutschen Brauindustrie

Aus der Definition des Marketing-Begriffs ergibt sich die Notwendigkeit neben dem Zielsystem der Unternehmung den zweiten Pol, den Markt, näher zu betrachten. Nach seiner begrifflichen Festlegung werden nach bestimmten Kriterien Gruppen von Submärkten gebildet, in denen Teilmärkte mit ähnlichen Verhältnissen zusammengefaßt werden. Einer Darstellung der

1) Mehrfachnennungen waren möglich.

Möglichkeiten und Probleme der Marktforschung im Exportbereich deutscher Brauereien¹⁾ folgt eine Analyse der Angebots- und Nachfragestruktur der einzelnen Submarktgruppen.

41 Die Festlegung des Marktes

Unter Markt versteht man nach v. Stackelberg "die gedankliche Zusammenfassung aller Kaufs- und Verkaufsakte eines bestimmten Gutes innerhalb eines bestimmten Gebietes und Zeitraumes ..."²⁾ Zur Festlegung des Marktes, auf dem die Brauereien im Export operieren, ist es daher notwendig, die drei Marktkriterien, nämlich das Gut, das Gebiet und den Zeitraum zu definieren.

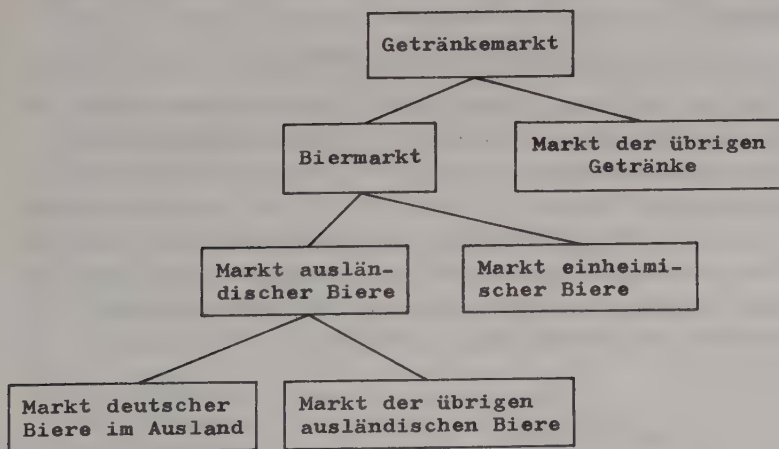
Bezüglich des Produktes besteht die Schwierigkeit, einen "Marktkomplex" abzugrenzen³⁾, da im Grunde alle Konsumgüter miteinander in Konkurrenz stehen. Durch die Einführung des Begriffes "Bedarfsgut" findet Arndt⁴⁾ eine Möglichkeit für die Abgrenzung von Märkten. Zwischen den "Bedarfsgütern" und den anderen Konsumgütern bestehen starke Substitutionslücken.⁵⁾ Es braucht sich also, um von einem Markt sprechen zu können, bezüglich des Produktes nicht um ein homogenes Gut zu handeln, vielmehr genügt die Zugehörigkeit zu einer Warengruppe, die in der Lage ist, ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen.⁶⁾

-
- 1) Eine Vorwegnahme der Marktforschung, die deshalb logisch erscheint, weil eine Einteilung der Märkte ohne Marktforschung nicht durchführbar ist, ist für die vorliegende Arbeit gliederungstechnisch nicht sinnvoll, da die Möglichkeiten und Probleme der Marktforschung in den einzelnen Submarktgruppen unterschiedlich sind und eine diesbezügliche systematische Betrachtung die Bildung der Submarktgruppen voraussetzt.
 - 2) Stackelberg, H. v., a.a.O., 1951, S. 19; vgl. auch Pearce, E., a.a.O., 1972, S. 27.
 - 3) vgl. Krelle, W., Preistheorie, Tübingen, Zürich 1961, S. 25 ff.
 - 4) vgl. Arndt, H., Anpassung und Gleichgewicht am Markt, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 170, 1959, S. 217 ff., S. 362 ff., S. 434 ff.
 - 5) Zur Theorie der Substitutionslücken vgl. Robinson, E.A.G., Monopoly, in: Cambridge Economic Handbooks XI, 7. Aufl., New York, London 1949, S. 4 ff.
 - 6) vgl. Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941, S. 23.

Setzt man als Bedürfnis das Stillen von Durst, so lassen sich alle Getränke zu dem Bedarfsmarkt "Getränkemarkt" zusammenfassen. Gliedert man die Bedürfnisse tiefer, so lassen sich die Getränke, die diese Bedürfnisse zu befriedigen in der Lage sind, weiter differenzieren. Dabei ist es für die Bildung von Submärkten notwendig, "daß die Substitutionsmöglichkeiten und damit die Konkurrenzbeziehungen innerhalb der (Anbieter - A.d.Verf.) Gruppe wesentlich größer, bzw. intensiver sein müssen als zwischen der Gruppe und ihrer ökonomischen Umwelt"¹⁾, d.h. den übrigen Produkten. Unter Beachtung dieser Prinzipien läßt sich die im Schaubild 4 dargestellte Unterteilung des Getränkemarktes nach Bedarfsgütern in Submärkte vornehmen, wobei sich die Substitutionslücken in dem Schema von oben nach unten verringern.

Die vorliegende Arbeit befaßt sich vor allem mit dem Biermarkt und seinen Submärkten.

Schaubild 4: System produktbezogener Submärkte des Getränkemarktes



1) Ott, A., Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1968, S. 47.

Eine ähnliche Systematisierung wie beim Produkt läßt sich bei der gebietsmäßigen Festlegung des Marktes vornehmen. Durch die Definition des Exports¹⁾ ist bereits der Inlandsmarkt ausgeklammert. Somit läßt sich als Exportmarkt generell der Getränkemarkt bzw. Biermarkt usw. der ganzen Welt heranziehen. Dieser läßt sich differenzieren in Submärkte nach Erdteilen, Wirtschaftsgemeinschaften, Ländern und Regionen.

Die vorliegende Arbeit geht von der Betrachtung der einzelnen Ländermärkte aus, da sich aufgrund der unterschiedlichen nationalstaatlichen Gesetze und Verordnungen und aufgrund der Unterschiedlichkeit der technischen Abwicklungsmöglichkeiten eine Gliederung des Exports nach Ländern in der Praxis anbietet. Es wird jedoch eine Zusammenfassung der Ländermärkte nach bestimmten gemeinsamen Kriterien in Ländergruppen vorgenommen. Ein differenziertes Eingehen auf die jeweiligen Ländermärkte bei den absatzpolitischen Instrumenten würde der Übersichtlichkeit der Arbeit und damit dem Ziel der Aufzeichnung genereller Aspekte für den Bierexport schaden. Die Ländermärkte werden daher jeweils als Beispielsmärkte ihrer Gruppen angeführt.

Bezüglich der Festlegung des dritten Kriteriums, des Zeitraumes, ergeben sich für die vorliegende Untersuchung keine Probleme. Die Festlegung ist notwendig, damit die als Markt beschriebenen Aktivitäten zeitlich zusammenfallen und nicht nacheinander auftreten, ohne die Möglichkeit des Zusammentreffens zu haben. Theoretisch ließen sich analog den oben vorgenommenen Systematisierungen für Gut und Gebiet auch zeitlich Submärkte bilden, jedoch ist dies aufgrund der langfristigen Betrachtung, die dieser Arbeit zugrunde gelegt ist, nicht notwendig.

1) vgl. Kapitel 13 dieser Arbeit.

42 Die Einteilung in Submarktgruppen

Auch wenn in der letzten Zeit durch die internationale Mobilität die Märkte stärker zusammengedrückt sind¹⁾, so ist der Exportmarkt dennoch gezeichnet durch eine starke Differenziertheit, die sich aus den nationalen Eigenarten der einzelnen Länder ergeben.²⁾ Jedes Land stellt einen Markt mit den ihm eigenen Besonderheiten dar und trotzdem weisen einige Märkte Gemeinsamkeiten auf, eine Tatsache, die es erlaubt, sie zu Gruppen zusammenzuschließen³⁾ und als solche zu untersuchen.

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt der Gesamtmarkt analytisch in seine Submärkte zerlegt wurde, sollen nun gleichsam als Synthese, die einzelnen Submärkte zu Submarktgruppen zusammengefaßt werden.

Die möglichen Kriterien für die Gruppierung der Nationalmärkte sind vielfältiger Natur. Ausschlaggebend für die Wahl der Kriterien muß sein, daß sich hinsichtlich des in der vorliegenden Arbeit zu untersuchenden Bereiches zwischen den Gruppen Unterschiede ergeben, während innerhalb der Submarktgruppe möglichst starke Gemeinsamkeiten auftreten.⁴⁾

Die Auswahl der Kriterien, die im folgenden zu besprechen sind, erfolgte aufgrund von Gesprächen mit einigen Exportbrauereien.⁵⁾ Es zeigte sich dabei, daß die Betriebe den Exportmarkt sehr unterschiedlich einteilen. Häufig ist diese Einteilung stärker differenziert, was vor allem darin begründet ist, daß eine Untergliederung zumeist nur bei den durch den eigenen Betrieb belieferten Ländern vorgenommen wird. Für die vorliegende Untersuchung stellte sich als am günstigsten eine Einteilung nach

1) vgl. Rijkens, R., a.a.O., 1966, S. 289 f.

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 587; Walter, H., Lorenz W., Handbuch der Auslandswerbung für Investitionsgüter und das Entwicklungsgeschäft, Berlin 1970, S. 19 f.

3) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 23.

4) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 39.

5) Eine Einbeziehung dieser Frage in den Fragebogen war nicht möglich, da bei der Befragung für die weiteren Fragen bereits von einer Einteilung in Submarktgruppen ausgegangen werden mußte.

den Kriterien der Importbereitschaft, der Entfernung und der Höhe des Bierkonsums heraus, da sich bei den so entstehenden Submarktgruppen starke Unterschiede hinsichtlich des Marketings für die Brauereien ergeben und die Gemeinsamkeiten innerhalb der Gruppe so groß sind, daß man sie als geschlossene Ländergruppe betrachten kann, ohne die individuellen Gegebenheiten der einzelnen Nationen zu verfälschen.

421 Das Kriterium der Importbereitschaft

Trotz fortgeschrittener Internationalisierung des Handels ist es bisher nicht in allen Staaten zu einer Liberalisierung ihrer wirtschaftlichen Beziehungen zum Ausland gekommen. Einige Nationen unterbinden den Import von Produkten anderer Länder und fallen daher als Markt für den Export deutschen Bieres weitgehend aus. Wie stark diese Beschränkungen sich auf den Bierexport auswirken, zeigt Anhang 2, in dessen Spalte VI der Import pro Kopf an deutschem Bier für die einzelnen Staaten errechnet ist und dessen Spalte VII für Europa die Situation der Liberalisierung des Bierimports darstellt.¹⁾ Ganz deutlich bleiben die Staaten mit Exportbeschränkungen im Import deutschen Bieres pro Kopf hinter denen mit freiem Außenhandel zurück.

Die Gründe für die Importbeschränkungen sind unterschiedlicher Natur und sollen im folgenden deshalb kurz angesprochen werden, weil sie jeweils u.U. eine andere Art ihrer Umgehung zulassen, und zum anderen die Entwicklung der Liberalisierung von den Ursachen der augenblicklichen Situation abhängen kann. Zunächst sind die Staaten zu nennen, die einen Handel mit der BR Deutschland aufgrund von volkswirtschaftlichen, d.h. devisenpolitischen Gründen nicht zulassen. Zu ihnen zählen vor allem die Ostblockstaaten, aber auch einige Entwicklungsländer

1) Staaten mit liberalisiertem Außenhandel sind mit + gekennzeichnet, solche mit Importbeschränkungen mit -. Eine Beschränkung auf die europäischen Staaten wurde vorgenommen, da die ohnehin ständig wechselnden Importbestimmungen der einzelnen Ländern den hohen Aufwand, der für die Feststellung der augenblicklichen Situation notwendig gewesen wäre, nicht rechtfertigt.

und andere Nationen mit staatlicher Planwirtschaft. Wegen fehlender freier Konvertibilität ihrer Währung sind diese Staaten gezwungen, in fremder Währung zu bezahlen, die sie jedoch nur in sehr begrenztem Maße besitzen und deshalb fast ausschließlich für den Kauf von Investitionsgütern zur Steigerung ihrer Produktion verwenden. Aus diesem Grund wird sich auch eine zunehmende Vergrößerung des Außenhandelsvolumens mit den Staatswirtschaftsländern¹⁾ nicht in so starkem Maße auf die Höhe des Bierexports auswirken. Andererseits ist auch in diesen Staaten eine steigende Versorgung mit Konsumgütern zu beobachten, was sich unter Umständen in einiger Zeit auch in dem Import von nicht lebensnotwendigen Konsumgütern niederschlagen könnte. Daß ein Markt für Bier in diesen Staaten vorhanden ist, zeigen Veröffentlichungen einiger diesbezüglicher statistischer Zahlen.²⁾

Noch stärker wirkt sich die internationale Mobilität in Form von Tourismus und Geschäftsreisen auf die Bereitschaft dieser Staaten aus, auch "Luxus-Konsumgüter" zu importieren. Neben der Intention eines hohen, weltweiten und -offenen Image, sind die Staaten gezwungen, ihre Devisenbringer mit Konsumgütern der Qualität zu versorgen, die diese gewöhnt sind. Dies dürfte der Hauptgrund für ein in letzter Zeit häufiger anzutreffendes Engagement westlicher Brauereien im Ostblock sein. Da die angesprochenen Staaten häufig an der Ankurbelung ihrer eigenen Wirtschaft interessiert sind, gehen einige von ihnen dazu über, westliche Lizenzen für die Herstellung von Bier zu übernehmen, das als Konkurrenz dem "Original-Importbier" gegenübertritt.³⁾

Eine weitere Möglichkeit für Brauereien, den Export in Länder mit aufgrund von Devisenpolitik bestehenden Importbeschränkungen aufzunehmen, bilden die Gegenseitigkeits- oder Barter-

1) vgl. dazu Wilitzki, G., a.a.O., 1967, S. 333.

2) vgl. z.B. NN, Auslandsnachrichten, in: Brauwelt 1972, Nr. 82, S. 1709; NN, Zur Getränkesituation in der UDSSR, in: Brauwelt 1974, Nr. 5, S. 75.

3) vgl. z.B. NN, Auslandsnachrichten, in: Brauwelt 1972, Nr. 75, S. 733. Zur Konkurrenz dieser Biere vgl. Kapitel 43321 dieser Arbeit.

Geschäfte, bei denen ein Realtausch vorgenommen wird.¹⁾ Diese Art von Geschäften, die sich auch auf branchenfremde Gegenleistungen beziehen kann, ist bisher in der Brauindustrie wenig verbreitet und auch wegen des relativ hohen Verwaltungsaufwandes bei niedrigem Austauschvolumen nicht sehr interessant.²⁾

Neben den auf devisenpolitischen Erwägungen beruhenden Importbeschränkungen gibt es Staaten, bei denen sich die Beschränkungen nur auf den Import alkoholischer Getränke richten. Ursache dafür sind zumeist religiöse oder weltanschauliche Einstellungen, die den Genuß von Alkohol entweder generell verbieten oder aber ihm solche Beschränkungen bei der Distribution bzw. beim Import auferlegen, daß diese Märkte für Exporteure uninteressant sind. Beispiele dafür bilden die skandinavischen Länder, in den Alkohol-Monopole bestehen, in der Weise, daß ein alkoholisches Getränk erst dann importiert werden darf, wenn nachgewiesenermaßen auf dem Markt eine Nachfrage nach diesem Getränk besteht. Wer einmal auf dem Markt vertreten ist bleibt als Anbieter zugelassen, es sei denn, seine Lieferungen seien so gering, daß man die Importgenehmigung wegen fehlender Nachfrage wieder entzieht. Das führt dazu, daß diese Staaten für Neuanbieter praktisch verschlossen sind und allerhöchstens bereits eingeführte Unternehmen durch ein gutes Marketing versuchen können, ihre Marktanteile zu vergrößern.

Es zeigt sich jedoch, daß diese Beschränkungen, die auf religiösen bzw. weltanschaulichen Gründen beruhen, vor allem in den westlichen Industrieländern immer mehr aufgehoben werden³⁾,

- 1) vgl. Meissner, H.G., Außenhandel, Stuttgart 1970, S. 37 f.; Hellauer, J., a.a.O., 1954, S. 351 ff.; Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 32 f.; Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 340.
- 2) Beispiele für Barter-Geschäfte finden sich bei der Brauerei Isenbeck, die ihr Bier in die UdSSR liefert und von dort Kwas bezieht, und in der Branche alkoholfreier Getränke bei Pepsi-Cola, die im Austausch zur Lieferung ihrer Getränke Krim-Sekt und Wodka bezieht. Vgl. NN, Auslandsnachrichten UdSSR, in: Brauwelt 1973, Nr. 34, S. 725.
- 3) vgl. z.B. NN, Auslandsnachrichten Island, in: Brauwelt 1973, Nr. 34, S. 724; NN, Auslandsnachrichten Norwegen, in: Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1093.

so daß sich hier in der Zukunft auch für die deutsche Brauindustrie neue Absatzgebiete auftun werden, zumal besonders in den Staaten, in denen die Alkoholbeschränkungen sich auch auf die inländische Produktion beziehen, bei Wegfall der Beschränkungen u.U. ein Bedarf entstehen wird, den die einheimische Industrie kurzfristig nicht zu befriedigen in der Lage ist.

Eine dritte Ursache für Importbeschränkungen bildet der Schutz der einheimischen Brauindustrie. In diesen Fällen wird entweder der Import ausländischer Biere durch Zollverordnungen stark eingeengt, oder aber die Distribution im Lande so erschwert, daß diese Märkte für die ausländischen Anbieter wenig anziehend sind.¹⁾ Obwohl diese Behinderungen nicht direkt als Importbeschränkungen angesehen werden können, besitzen sie häufig die gleiche Wirkung.

Die vorliegende Arbeit teilt die Länder ein in solche, für die Importbeschränkungen bestehen und solche, die den Bierimport nicht behindern. Nur letztere sind für die Brauindustrie als Absatzmärkte interessant und werden daher im folgenden Gegenstand der Untersuchung sein. Die zu erwartende weitere Liberalisierung des Außenhandels erfordert jedoch eine ständige Beobachtung auch der bisher nicht liberalisierten Länder, um den Zeitpunkt des Wegfalls von Behinderungen nicht zu verfehlen.

422 Das Kriterium der Entfernung

Der Export ist generell gekennzeichnet durch die Notwendigkeit der Überwindung großer Entfernungen. Bier ist aufgrund seines hohen Gewichtes und seines großen Volumens in Relation zu seinem Wert ein Produkt, das sich nicht besonders eignet, über große Distanzen transportiert zu werden.²⁾ Bereits im Inland betragen die Transportkosten ca. 61 %³⁾ der Gesamtkosten, ob-

1) vgl. z.B. CMA, Der Eiermarkt in der Schweiz, Bonn-Bad Godesber 1973, S. 37 ff.

2) vgl. DBB, a.a.O., 1971, S. 26; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 993.

3) Der Anteil ergibt sich aus einer Aufstellung der Kosten für das Jahr 1970 (vgl. Huber, W., a.a.O., 1972, S. 979).

wohl die Absatzradien hier nicht sehr groß sind.¹⁾ Die Ausweitung des Absatzgebietes führt zwangsläufig zu Kostensteigerungen im Transportbereich und somit zu einer Verteuerung des Produktes.²⁾

Die Aufstellungen in Anhang 2 zeigen deutlich den Zusammenhang zwischen Entfernung und Exportmenge. 67,5 % des deutschen Bierexports gingen 1972 in die europäischen Staaten, d.h., daß der durchschnittliche Verbrauch an deutschem Bier pro Kopf im europäischen Ausland ohne die UdSSR³⁾ 0,48 l betrug, das 27,7-fache der übrigen Welt, die durchschnittlich 0,0173 l deutsches Bier pro Kopf konsumierte. Auch innerhalb Europas zeigt sich die starke Abhängigkeit des deutschen Bierexports von der Entfernung. In Staaten mit einer gemeinsamen Grenze zur BR Deutschland werden jährlich pro Kopf 0,862 l deutsches Bier getrunken, d.h., das 4,8-fache der übrigen europäischen Staaten ohne Importbeschränkung, in denen dieser Wert 0,178 l beträgt.

Die Korrelation zwischen Entfernung und Pro-Kopf-Verbrauch an deutschem Bier ist innerhalb der Gruppe der nahegelegenen Staaten weitaus größer als innerhalb der Gruppe der weitentfernten Länder. Betrachtet man als Beispiel Afrika, so läßt sich hier bei den einzelnen Staaten kein Zusammenhang des Bierimports mit der Entfernung von der BR Deutschland feststellen, genauso wenig wie in Südamerika. Die Entfernung Unterschiede spielen hier, bezogen auf die Gesamtentfernung eine so geringe Rolle, daß sie sich nicht mehr auswirken.

Daß der Zusammenhang zwischen Importmenge pro Kopf und Entfernung nicht als allgemein gültig angesehen werden kann,

- 1) Zur Verteilung des Bierabsatzes auf die Absatzradien vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 119 ff.
- 2) vgl. Huber, W., a.a.O., 1972, S. 979; Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 482.
- 3) Die UdSSR wurde ausgeklammert einmal wegen ihrer nur teilweisen Zugehörigkeit zu Europa, zum anderen würde das Bild durch die Einbeziehung eines Staates mit Importbeschränkung, der einen so hohen Anteil an der europäischen Gesamtbevölkerung besitzt, verfälscht werden. Die übrigen europäischen Staaten mit Importbeschränkungen wurden hier nicht eliminiert wegen der Vergleichbarkeit zu den übrigen Erdteilen.

zeigen die in Tabelle 17 dargestellten Beispiele.

Tabelle 17:¹⁾ Beispiele für Ausnahmen des Zusammenhangs zwischen Entfernung und Verbrauch/Kopf an deutschem Bier

Land	Einwohnerzahl 1 000	Importmenge v. deutschem Bier in hl	Verbrauch/Kopf an deutschem Bier in l
British Honduras	124	26.572	21,43
Bermudas	60	6.589	10,98
Bahamas	190	13.416	7,06
Neukaledonien	110	1.859	1,69

Die hier aufgeführten Staaten sind gekennzeichnet durch eine sehr weite Entfernung von der BR Deutschland. Andererseits beträgt der Pro-Kopf-Verbrauch an deutschem Bier das 44,6-fache (British Honduras) bzw. das 22,8-fache (Bermudas), das 14,7-fache (Bahamas) und das 3,5-fache (Neukaledonien) dessen, was die Bewohner der Staaten konsumieren, die mit der BR Deutschland eine gemeinsame Grenze und freien Außenhandel haben. Es ergeben sich hier Abweichungen von dem normalen Zusammenhang, die um so häufiger und gravierender sind, je geringer die Werte der Größen sind, die in die Berechnung einbezogen werden. So handelt es sich bei den aufgeführten Beispielsstaaten jeweils um solche mit sehr geringer Bevölkerungszahl, wo sich eine Aktivität deutscher Brauereien, z.B. die Inbetriebnahme einer großen Gastwirtschaft, sehr stark im Pro-Kopf-Verbrauch an deutschen Bier niederschlägt²⁾ und damit zu den Abweichungen vom normalen Zusammenhang führt.

-
- 1) Quellen vgl. Anhang 2. Diese Staaten wurden in Anhang 2 nicht einbezogen, da ihre Bierproduktion nicht bekannt ist.
 - 2) Dies ist auch der Grund, warum eine Darstellung der Exportentwicklung in die einzelnen Staaten nicht aussagefähig ist. In Staaten mit geringen Werten für Bevölkerung, Bierproduktion und Import entstehen durch eine absatzpolitische Aktivität, wie z.B. der Gewinnung eines Einzelhandelsgeschäftes für die Aufnahme deutschen Bieres ins Sortiment, prozentuale Schwankungen, die keinerlei Schlüsse auf die Tendenz zulassen.

Die durch die Transportkosten bedingte Verteuerung des Produktes führt zu einer völlig unterschiedlichen Marktsituation für deutsches Bier in den verschieden weit entfernten Ländern einmal hinsichtlich der Struktur der Verbraucherschichten und zum anderen hinsichtlich der Konkurrenzsituation. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit eines unterschiedlich gearteten Marketings. Die vorliegende Arbeit trägt dem Rechnung, indem sie die Länder einteilt in nahe gelegene und weit entfernte Staaten. Es erscheint hierbei nicht sinnvoll, eine exakte km-mäßige Grenze zu ziehen, da nicht zu erkennen ist aufgrund des statistischen Zahlenmaterials, wie sich innerhalb der einzelnen Importländer der Verbrauch gebietsmäßig aufteilt. Es bietet sich vielmehr an, eine Unterteilung vorzunehmen in europäische und nichteuropäische Länder. Die relativ starke Nivellierung der Entfernungen innerhalb der Gruppe wird dadurch behoben, daß die Extreme, wie angrenzende Gebietsstriche und extrem entfernte Gebiete, wenn sich bezüglich des absatzpolitischen Instrumentariums starke Unterschiede ergeben, besonders dargestellt werden.

423 Das Kriterium der Höhe des Bierkonsums

Der Bierkonsum in den einzelnen Staaten ist sehr unterschiedlich. Er wird beeinflußt durch die verschiedensten Faktoren wie Klima, Lebensstandard, Einkommen, Erziehung, Existenz von Substitutionsgütern und vielem anderen.¹⁾ Da es unmöglich erscheint, die Ausprägungen dieser Einflußfaktoren für jedes Land darzustellen und da auch ihre Kenntnis keine Schlüsse auf die Importmöglichkeiten ausländischer Biere zuließen²⁾,

- 1) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 21 ff.; Eggers, W., Psychologische Einstellungen des Verbrauchers zu Erfrischungsgetränken, in: Brauwelt 1971, Nr. 81, S. 1811.
- 2) Anders Meissner, F. (vgl. Auswahl erfolversprechender Exportmärkte; Eine Anwendungsmöglichkeit der Regressionsanalyse, in: ZfhF 1961, S. 117 ff.), der die Auswahl der Exportmärkte vornimmt, indem er von der Nachfrage, die er mit Hilfe einer Regressionsanalyse in Abhängigkeit vom Einkommen errechnet, den effektiven Verbrauch subtrahiert und so die potentielle Importnachfrage erhält. Ein solches Vorgehen ist wegen seiner Abstrahierung von allen anderen Einflußgrößen und dem damit unterstellten gleichen Verhältnis von Einkommen und Nachfrage in allen Ländern nicht vertretbar.

soll im folgenden nur das Ergebnis ihres Zusammenwirkens, nämlich die Höhe des Bierkonsums, betrachtet werden und daraus Folgerungen auf die Marketingmöglichkeiten für die deutsche Brauindustrie gezogen werden.

Als Höhe des Bierkonsums wird hier der Pro-Kopf-Verbrauch in den einzelnen Staaten verstanden, der in Anhang 2, Spalte III, errechnet wurde als Quotient der Bierproduktion im Lande und der Einwohnerzahl. Der Außenhandel mit Bier wurde hier wegen seines in der Regel relativ geringen Volumens außer acht gelassen.¹⁾

Ein Vergleich der in Anlage 2, Spalte III, aufgeführten Werte der Bierproduktion pro Kopf mit dem in Spalte V dargestellten Pro-Kopf-Verbrauch an deutschem Bier zeigt zumindest generell einen positiven Zusammenhang dieser Werte. Dieser erscheint in dem Sinne erklärlich, als ein starker Inlandsmarkt für ein Produkt eine Nachfrage auch nach entsprechenden ausländischen Produkten eher hervorruft, als ein solcher, bei dem die Nachfrage nach dem Produkt generell gering ist. Das Verhältnis zwischen inländischer Bierproduktion pro Kopf und Import von deutschem Bier pro Kopf ist dargestellt in Anhang 2, Spalte VI. Es zeigen sich relativ geringe Unterschiede in den einzelnen Staaten, abgesehen wiederum von den Ländern mit sehr geringen Werten für die in die Berechnung eingehenden Größen. Eine weitere Ausnahme bilden die nahegelegenen Länder mit geringem Bierkonsum und starkem Tourismus.²⁾

Für die vorliegende Untersuchung erscheint es sinnvoll, die Länder nach dem Kriterium ihres Bierkonsums zu unterteilen in solche mit hohem und solche mit niedrigem Bierkonsum, weil die Marktsituation bezüglich Angebot und Nachfrage starke Unterschiede aufweist und daher das absatzpolitische Instrumentarium jeweils eine anders geartete Ausgestaltung erfahren muß. Auch bei diesem Kriterium erscheint es notwendig, eine grobe Ein-

- 1) Der Unterschied der errechneten Zahlen zu den vorliegenden Zahlen bezüglich des Verbrauchs/Kopf einzelner Staaten (vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 276 und S. 288 ff.) ist sehr gering.
- 2) Auf die Wirkung des Tourismus ist näher einzugehen in Kapitel 432 der vorliegenden Arbeit.

teilung in zwei Klassen vorzunehmen, da die Übersichtlichkeit sonst auf Kosten einer u.U. überzogenen Genauigkeit gehen würde. Eine solche grobe Untergliederung genügt, um die Tendenzen der Unterschiede in der Gestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums aufzuzeigen. Innerhalb der einzelnen Gruppen verstärkt sich diese Tendenz je weiter man sich vom Trennungswert entfernt. Der Trennungswert zwischen den beiden Submarktgruppen soll für die vorliegende Untersuchung bei ca. 70 l jährlichen Pro-Kopf-Verbrauchs liegen. Wenn auch diese Grenze nicht ganz exakt zu ziehen ist, so erscheint es dennoch gerechtfertigt, bei Ländern oberhalb dieser Grenze von "Bierländern" zu sprechen.¹⁾ Daß die Höhe des Bierkonsums im Laufe der Zeit unter Umständen starke Änderungen erfahren kann, zeigt das Beispiel Bayerns, das früher ein ausgesprochenes Weinland war.²⁾ Eine solche Entwicklung geht jedoch zeitlich über den Horizont der hier zu behandelnden Marketing-Entscheidungen hinaus.

Jede Ländergruppe ist somit gekennzeichnet durch drei Dimensionen, die in Schaubild 5 dargestellt sind. Es entstehen acht Gruppen von Staaten, von denen die vorliegende Untersuchung jedoch wie gezeigt, diejenigen mit freiem Außenhandel in den Mittelpunkt des Interesses rückt.³⁾ Jedes Land läßt sich nach seiner Ausprägung der drei Dimensionen den einzelnen Gruppen zuordnen.

Die Ländergruppen mit liberalisiertem Außenhandel, auf die sich die vorliegende Arbeit konzentriert, erhalten für die folgenden Ausführungen folgende Zahlencodierung⁴⁾:

- 1 = nahegelegene Länder mit hohem Bierkonsum
- 2 = nahegelegene Länder mit niedrigem Bierkonsum
- 3 = weit entfernte Länder mit hohem Bierkonsum
- 4 = weit entfernte Länder mit niedrigem Bierkonsum

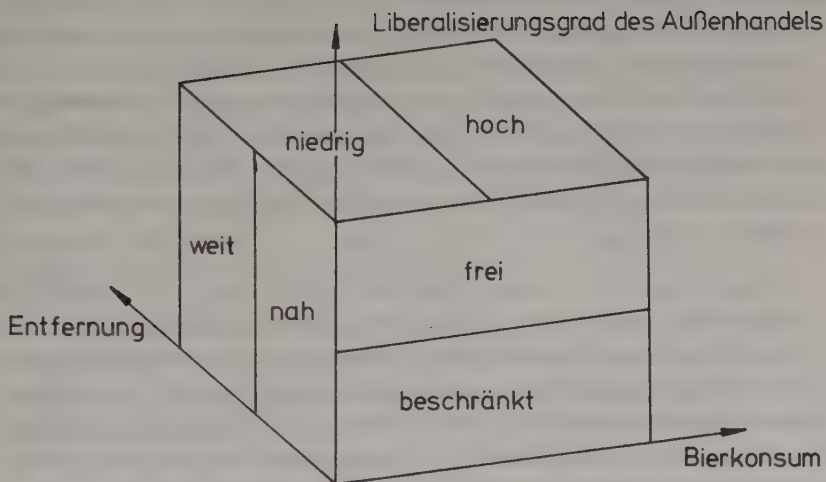
1) Diese Einteilung wurde durch Gespräche mit Exportbrauereien erhärtet.

2) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 12.

3) Im Schaubild 5 ist dies der obere Teil des Quaders.

4) vgl. auch Anhang 1 dieser Arbeit.

Schaubild 5: Einteilung des Weltmarktes in Submarktgruppen



43 Die Angebots- und Nachfragestruktur der Submarktgruppen

Nach der definitorischen Festlegung des Exportmarktes für die deutsche Brauindustrie und seine Aufteilung in Submarktgruppen ist im folgenden die Struktur der beiden, das Marktgeschehen bestimmenden Pole¹⁾, Angebot und Nachfrage, aufzuzeigen. Zunächst sind jedoch die Möglichkeiten und Probleme zur Erforschung dieser Angebots- und Nachfrage-Struktur darzustellen.

1) vgl. Muttke, U., a.a.O., 1972, S. 1471; Schmid, P., a.a.O., 1962, S. 49.

431 Die Marktforschung als Informationsinstrument bezüglich der Angebots- und Nachfragestruktur

"Marketing beinhaltet Umweltorientierung als notwendigen Begriffsbestandteil".¹⁾ Erst die Kenntnis der Umwelt, auf die sich die absatzpolitischen Entscheidungen beziehen, erlaubt eine rationale Wahl zwischen den zur Verfügung stehenden Alternativen.²⁾ "Analysen über die abgelaufene Wirtschaftsentwicklung, Prognose, also Vorhersage und Alternativ-Rechnungen über die künftige Entwicklung sind für eine moderne Wirtschaftspolitik und für den Unternehmer unentbehrlich."³⁾ Die "Erforschung von Märkten und die Analyse der Fähigkeit dieser Märkte, Umsätze hervorzubringen"⁴⁾, ist dabei die Aufgabe der Marktforschung.

Generell läßt sich sagen, daß der Nutzen, den eine zusätzliche Information zu stiften imstande ist, umso größer ist, je geringer das bisherige Informationsniveau des Entscheidungsträgers bezüglich des Informationsobjektes ist. Für den Exportmarkt bedeutet das, daß Marktforschung von besonderer Bedeutung ist, da in der Regel die Kenntnisse der ausländischen Märkte wegen ihrer Entfernung und ihrer Andersartigkeit sehr gering sind.⁵⁾ Dieser Tatsache tragen nach dem Ergebnis der empirischen Untersuchung die meisten Unternehmen Rechnung.

1) Heinen, E., a.a.O., 1971, S. 357.

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 419; Rijkens, R., a.a.O., 1966, S. 292; Hillmann, G., Marktforschung in der mittelständischen Industrie, Wiesbaden 1967, S. 12; Loh, R., Die Bedeutung der Marktforschung im Marketing, in: Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. Jacob, H., Bd. 14, Wiesbaden 1971, S. 51 ff., S. 52.

3) Rodenstock, R., Die Rolle der Wissenschaft in der Wirtschaftspolitik, in: Vorträge auf der Jahrestagung des deutschen Industrieinstituts Köln 1966, S. 8; vgl. auch Hobart, D. M., a.a.O., 1952, S. 21.

4) Hobart, D. M., a.a.O., 1952, S. 8.

5) vgl. Schäfer, E., Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 4. Neubearb. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 485; Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 117; Ringel, K., Grundlagen und Bedeutung der Außenhandelsinformation, in: Der Marktforscher 1960, Nr. 6, S. 178 ff.; Nerreter, W., Der Import und Export, Heft 2: Der Export Herne, Berlin 1965, S. 16.

80 % der befragten Brauereien gaben an, auf irgendeine Weise Marktforschung zu betreiben.

Da die Notwendigkeit der Marktforschung von der bisherigen Kenntnis über den Markt abhängt, wäre gerade in weit entfernten Ländern mit geringen Interaktionen zum exportierenden Land Marktforschung besonders wichtig. Andererseits kann aber auch die genaue Kenntnis über die Märkte keine "Wunder" im Erfolg der Marketing-Bemühungen bewirken. Die Marktforschungs-Aktivitäten sind daher so anzusetzen, daß der Aufwand nicht über den Erfolg hinausgeht. Da das Exportvolumen der Brauindustrie relativ gering ist und bezogen auf die jeweiligen Länder auch bei Einsatz eines geeigneten Marketing-Mix nicht ins Unermeßliche zu steigern ist, sind die Möglichkeiten der Marktforschung in diesem Bereich begrenzt.¹⁾

Geht man von der in der Literatur gebräuchlichen Unterscheidung in Sekundärforschung als "Auswertung vorhandenen Datenmaterials"²⁾ und Primär-Forschung als "Erhebung von Daten bei ihrer Entstehung"³⁾ aus, so bleibt den Brauereien in der Regel nur der Weg der Sekundärforschung. Die primäre Erhebung erfordert einen so hohen Aufwand für ihre Durchführung⁴⁾, daß dieser nur in ganz seltenen Fällen durch den zusätzlichen Nutzen, den die besseren, weil aktuelleren und vollständigeren Informationen bringen, überkompensiert werden kann.

Die empirische Untersuchung ergab, daß alle Unternehmen, die im Exportbereich Marktforschung betreiben, die Auswertung von Sekundärmaterial vornehmen. Das hierfür zur Verfügung stehende Datenmaterial ist für die einzelnen Länder unterschiedlich. Generell läßt sich sagen, daß es um so umfassender ist, je ge-

- 1) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 128 f.; Knoblich, H., Marktforschung durch Exportgemeinschaften, in: Der Marktforscher 1960, Nr. 6, S. 174 ff.
- 2) Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 370.
- 3) Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 370; Behrens, K. Ch. (vgl. Marktforschung, 2. überarbeitete Aufl., Wiesbaden 1966, S. 27) verwendet die Begriffe "mittelbar" und "unmittelbar".
- 4) vgl. Schäfer, E., a.a.O., 1966, S. 284; Meissner, H. G., Anthropologische Grundlagen der Exportforschung, Berlin 1959, S. 60; ders., a.a.O., 1970, S. 62.

ringer die Entfernung zur BR Deutschland und je höher der Bierkonsum ist. So ist durch den Zusammenschluß der Brauereiverbände der westeuropäischen Staaten zur Communauté de Travail des Brassuers du Marché Commun/EFTA Brewing Industrie Council (CBMC/EBIC) die Möglichkeit gegeben, Informationen über die angeschlossenen Länder zu erhalten, die sich zumeist auf das Zahlenmaterial beziehen, das den deutschen Brauereien in Bezug auf den Inlandsmarkt aufgrund der statistischen Jahresberichte des Deutschen Brauerbundes vorliegt. Letztere haben einen Teil der Daten der CBMC/EBIC in einem Abschnitt über die Brauwirtschaft der EG aufgenommen, während sie in dem Kapitel "Weltbrauwirtschaft" nur globale Informationen über die Produktion der einzelnen Länder liefern.

Weitere Informationsquellen für den Exporteur stellen die zwischenstaatlichen Handelskammern dar, die Botschaften, Handelsmissionen und die Bundesstelle für Außenhandels-Informationen.¹⁾ Diese Stellen haben jedoch zumeist nur die Möglichkeit, Informationen über technische Regelungen des Exports zu geben. Für einige nahegelegene Länder und die USA sind weiterhin von der Centralen Marketing-Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) Studien über den Biermarkt erstellt worden, die zum Teil weit über das Informationsmaterial der bisher angesprochenen Quellen hinausgehen.²⁾

Eine weitere, wenn auch unsystematische Möglichkeit der Sekundärforschung besteht im Studium und der Auswertung der Auslandsnachrichten der "Brauwelt", die sich z. Teil gerade mit Ländern befassen, über die sonst nur sehr begrenzte Informationen vorhanden sind.³⁾

Auch das Studium von Länder-Monographien trägt im starken Maße dazu bei, den ins Auge gefaßten Markt näher kennenzuler-

1) Weitere Informationsquellen für den Exportmarkt vgl. Ringel, K., a.a.O., 1960, S. 178 f.; Walter, H., Lorenz, W., a.a.O., 1970, S. 27 ff.; NN, So entdecken Sie Ihren Auslandsmarkt, in: Absatzwirtschaft 1972, Nr. 6, S. 34 ff.

2) vgl. CMA, Der Biermarkt in Frankreich 1971, Niederlande 1972, Italien 1971, Schweiz 1973, USA 1971, Bonn-Bad Godesberg.

3) Die Auslandsnachrichten erscheinen monatlich in der Exportausgabe dieser Zeitschrift.

nen und zwar in einer Art, die für die Exportmarktforschung typisch ist, da es bei ihr "weniger auf die pedantische und unbedingt zahlenmäßige Erfassung sämtlicher Merkmale ... als auf ein intensives Einfühlen in das Wesen des Landes und seine Menschen"¹⁾ ankommt. Wichtig bei der Auswertung allen Sekundärmaterials ist es, daß man die oft vorhandenen Unterschiede bei der Erhebung und Darstellung in den einzelnen Ländern berücksichtigt.²⁾

Die Intensität der Sekundärforschung wird vor allem davon abhängen, wie hoch die einzelne Brauerei ihre Möglichkeiten in dem entsprechenden Land einschätzt. So ist es möglich, daß sich in einem Entwicklungsland die Marktforschung darauf beschränkt, einen Importeur ausfindig zu machen, während in einem Land, in das viel exportiert wird, genaue Marktanalysen vorgenommen werden. Brauereien mit hohem Exportvolumen haben weitaus eher die Möglichkeit einer intensiven Marktforschung als die kleinen Exportbetriebe. Diese Tatsache wird durch das Ergebnis der empirischen Untersuchung bestätigt. Mit einer Ausnahme gehören alle Betriebe, die angaben, keine Marktforschung zu betreiben, zu der Gruppe der Brauereien mit geringem Exportanteil.

Die hohen Kosten für die Marktforschung legen die Möglichkeit der Kooperation auf diesem Gebiet nahe.³⁾ Wie gezeigt, ist eine Zusammenarbeit deutscher Brauereien im Export jedoch sehr selten und auf dem Gebiet der Marktforschung ergab die empirische Untersuchung keinen Fall von zwischenbetrieblicher Kooperation. Auch die beiden Verbände der Exportbrauereien verfügen über keine zusätzlichen, über die bisher genannten Quellen hinausgehende Informationen. Dabei würde sich gerade hier analog

1) Schäfer, E., a.a.O., 1966, S. 485; vgl. auch Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 123.

2) vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1966, S. 175.

3) vgl. Hartl, R., Sommer, R., Ein Interview zur Lage, in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 998 ff., S. 999; Spiegel, W., a.a.O., 1970, S. 1086; Trautmann, W. P., a.a.O., 1969, S. 1765; Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 149; Gerth, E., Betriebswirtschaftliche Absatz- und Marktforschung, Wiesbaden 1970, S. 319; Knoblich, H., a.a.O., 1960, S. 174; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 32.

der Marktforschungsstudien, die der Deutsche Brauer-Bund über den Inlandsmarkt durchführen läßt, eine Zusammenarbeit der Exportbrauereien anbieten. Vor allem für Betriebe mit geringem Außenhandelsvolumen ergäbe sich auf diese Weise die Chance, sich den notwendigen Einblick in die Verhältnisse der ausländischen Märkte zu verschaffen.

Neben einer gemeinsamen Exportmarktforschung deutscher Brauereien bietet sich auch eine vertikale Kooperation an.¹⁾ Abgesehen von der Zusammenarbeit mit nachgelagerten Stufen, die zu einem Informationsaustausch veranlaßt werden können, erscheint gerade für die deutsche Brauindustrie die Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern sinnvoll, vor allem mit solchen aus der Brauerei-Maschinenindustrie, die wegen des angesprochenen Image der deutschen Braukunst ihre Produkte in die ganze Welt exportiert. Aber auch die Rohstoffindustrie könnte ein wertvoller Informationslieferant für die Brauereien sein.

Die genannten Kooperationen würden dem Ziel der Unabhängigkeit nicht entgegenstehen.²⁾ Auf dem Inlandsmarkt, wo die Konkurrenz der einzelnen Unternehmen weitaus größer ist, wird diese Zusammenarbeit seit langem praktiziert, ohne daß die Unternehmen deshalb ihre Selbständigkeit auch nur teilweise geopfert hätten.³⁾ Es bedarf der nationalen Zusammenarbeit gegenüber internationaler Konkurrenz.⁴⁾

Wenn auch wie gezeigt, die Sekundärforschung als im wesentli-

1) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 13; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1966, S. 169.

2) vgl. BDI-RKW Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb, Stuttgart 1969, S. 11.

3) vgl. z.B. die Angaben der Brauereien für die statistischen Jahresberichte des DBB und auch die Kooperationstendenzen der mittleren Brauereien (vgl. NN, Beraterbörse Datenbank und weitere Förderungsmaßnahmen für den Brauerei-Mittelstand, in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 994). Anderer Meinung ist hier Hillmann, G., a.a.O., 1967, S. 57, der eine gemeinsame Marktforschung unmittelbarer Konkurrenten ausschließt. Die Konkurrenz der deutschen Brauereien im Ausland ist jedoch nicht so unmittelbar, daß der Einwand von Hillmann zum Tragen käme.

4) vgl. Rodenstock, R., Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1962, S. 16.

chen einziges, den Brauereien zur Verfügung stehendes Marktforschungsinstrument anzusehen ist, sei doch kurz auf die Primärforschung eingegangen. Sie kommt in weit höherem Maße der Forderung nach Relevanz, d.h. in diesem Falle Vollständigkeit, Aktualität und Genauigkeit der Informationen nach. Wegen der verglichen mit der Sekundärforschung weitaus höheren Kosten ist dieses Instrument nur dann einzusetzen, wenn es einen Informationsbedarf zu befriedigen gilt, der über die Möglichkeiten der Sekundärforschung hinausgeht.¹⁾ Auch in diesem Fall dürfte das Instrument neben den Kooperationsgemeinschaften jedoch nur großen Exportbrauereien zur Verfügung stehen und auch nur dann, wenn es sich bei den zu erforschenden Märkten um Schwerpunktländer der Betriebe handelt.²⁾

Das Ergebnis der Umfrage zeigt, daß die 16 % der Betriebe, die Primärforschung betreiben, diese ausschließlich in den nahegelegenen Ländern durchführen. Es handelt sich bei diesen Unternehmen ohne Ausnahme um Brauereien, die als Länderspezialisten zu bezeichnen sind. Eine Möglichkeit zum Einsatz der Primärforschung auch für kleinere Exportbetriebe eröffnet sich bei starker regionaler Konzentration ihres Exportbereiches innerhalb des fremden Landes, wie es z.B. bei einigen Grenzbrauereien der Fall ist, die nur ein bestimmtes Segment des angrenzenden Staates beliefern.

Welche Methode der Primärforschung anzuwenden sein wird, Befragung, Experiment oder Beobachtung, wird im Einzelfall von dem Untersuchungsobjekt abhängen.³⁾ Wichtig ist, daß die Marktforschung in diesem Falle von einem einheimischen Marktforschungsinstitut durchgeführt wird, da nur so gewährleistet ist, daß die Untersuchung die speziellen Gegebenheiten der einzelnen Länder berücksichtigt, was bei der Beauftragung eines deutschen Instituts in der Regel unmöglich ist.⁴⁾

1) vgl. Schäfer, E., a.a.O., 1966, S. 284 ff.

2) vgl. Hillmann, G., a.a.O., 1967, S. 40; Kapferer, C., a.a.O., 1960, S. 172.

3) Zur Durchführung der Primärforschung vgl. Hobart, D. M., a.a.O., 1952; Schäfer, E., a.a.O., 1966; Behrens, K.Ch., a.a.O., 1966.

4) vgl. Nerreter, H., a.a.O., 1965, S. 17. Häufig arbeiten jedoch deutsche Institute mit ausländischen Einrichtungen zusammen (vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1966, S. 175 ff.).

Eine besondere Art der Primärforschung ist die Informationsgewinnung durch die Personen, die den Kontakt zu den Kunden pflegen.¹⁾ Diese, wenn auch nicht systematisch betriebene Marktforschung bringt die Unternehmung häufig in den Besitz wichtiger Informationen. Den gleichen Effekt können Auslandsaufenthalte auch aller übrigen Mitarbeiter haben, wenn diese motiviert werden können, sich bezüglich der Situation auf dem Biermarkt im Ausland zu informieren und ihre Erkenntnisse weiterzugeben. Das gleiche gilt für Studienreisen, die von den einzelnen Verbänden durchgeführt werden. Auch hier erscheint ein Austausch der gewonnenen Informationen im Wege der Kooperation sinnvoll.²⁾

Die Ausführungen haben gezeigt, daß das Aktionsfeld für die Exportmarktforschung deutscher Brauereien sehr begrenzt ist. Nur eine entsprechend angewendete zwischenbetriebliche Kooperation auf diesem Gebiet würde es ermöglichen, alle Möglichkeiten der modernen Marktforschung auch auf den Auslandsmärkten anzuwenden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Marktforschung sind in Tabelle 18 zusammengefaßt.

432 Die Konsumenten

Obwohl der Endverbraucher nur in seltenen Fällen im Exportbereich als direkter Marktpartner der Brauereien auftritt³⁾, muß sich bei einer Analyse der Nachfrage das Interesse auf ihn konzentrieren. Der Konsument bildet den Mittelpunkt aller Marketing-Entscheidungen⁴⁾, da letztlich alle Nachfrage von ihm ausgeht und die direkten Handelspartner der Brauereien nur als zwischengeschaltete Institutionen anzusehen sind.⁵⁾

1) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 9; Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 123 f.; Nerreter, H., a.a.O., 1965, S. 18.

2) vgl. Glinz, F., Exportförderung, Zusammenarbeit in der Schweizerischen Exportwirtschaft, St. Gallen 1944, S. 39; Knoblich, H., a.a.O., 1960, S. 176.

3) vgl. Kapitel 532125 dieser Arbeit.

4) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1089; Reuter, H., a.a.O., 1964, S. 46.

5) vgl. Meyer, P. W., Die machbare Wirtschaft. Grundlagen des Marketing, Essen 1973, S. 285; Saval, G. A., a.a.O., 1972, S. 16.

Tabelle 18: Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Marktforschung

	<u>absolut</u>	<u>in %</u>
Befragte Unternehmen	25	100
davon führen Marktforschung durch	20	80

von den Marktforschung betreiben- den Unternehmen führen durch: 1)		
Primärforschung	4	16
Sekundärforschung	20	100

von den Primärforschung durch- führenden Unternehmen betreiben sie:		
in nahe gelegene Ländern	4	100
in weit entfernten Ländern		

von den befragten Unternehmen führen keine Marktforschung durch:	5	20
davon sind Betriebe mit gerin- gem Exportanteil	4	80

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich daher bei der Beschreibung der Nachfrageseite auf die Letztverbraucher und geht auf die zwischengeschalteten Institutionen im Rahmen der Behandlung des absatzpolitischen Instrumentes der Absatzwege ein.²⁾

Generell kommt als Nachfrager von deutschem Bier im Ausland abgesehen von einzelnen Gruppen, die gesamte Bevölkerung in Betracht. Die Bereitschaft, als Konsument dieses Produktes aufzutreten, ist jedoch bei den einzelnen Personenkreisen unterschiedlich. Nachdem die zur Durchführung des Marketing zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind, sind die Aktivitäten auf die Bevölkerungsgruppen zu konzentrieren, die am ehesten als potentielle Verbraucher in Frage kommen.³⁾ Aus diesem Grunde

1) Doppelnennungen waren möglich.

2) vgl. Kapitel 5321 dieser Arbeit.

3) vgl. Hoellige, W. A., Wesen und Systematik des betriebli-

ist zunächst die Zielgruppe festzulegen, auf die sich die Marketing-Entscheidungen beziehen.

Beim Konsum von Bier sind es zwei Faktoren, die die Kaufbereitschaft bestimmen, zum einen der Preis und zum anderen der durch den Konsum erzielte Nutzen. Ohne hier schon näher auf das absatzpolitische Instrument der Preispolitik eingehen zu wollen, läßt sich generell sagen, daß für den Konsumenten importiertes Bier teurer ist als das Produkt der einheimischen Brauindustrie, da der Vertrieb von Bier im Ausland mit höheren Kosten verbunden ist.¹⁾ Der Preisunterschied zum einheimischen Bier wird umso größer sein, je weiter die Entfernung des Verbrauchsorts vom Ort der Produktion ist.

Den hohen Kosten muß für den Konsumenten ein erhöhter Nutzen gegenüberstehen, wobei es "biologisch das Primäre beim Genuß von Getränken ist, ein Durstgefühl zu verdrängen, den osmotischen Druck der Zellen wieder auf den alten Stand zu bringen."²⁾ Diese primäre Motivation ist jedoch beim importierten ausländischen Bier weitgehend zu vernachlässigen³⁾, da hier kein Unterschied zu anderen Getränken, insbesondere dem einheimischen Bier, besteht. Entscheidend für den Kauf von deutschem Bier im Ausland ist die sekundäre Motivation des Konsumenten, die vor allem darin besteht, ein qualitativ hochstehendes Pro-

chen Marketing, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Aus der "Betriebswirtschaftlichen Beilage der Neuen Züricher Zeitung, 3. Aufl., Zürich 1964, S. 71 ff.; Saval, G. A., a.a.O., 1972, S. 23; Berkessel, H., Marketing für Erfrischungsgetränke - Heute und Morgen, Vortrag anlässlich des Management Seminars des Baden-Württembergischen Brauerbundes e.V., am 17.2.1970 in Stuttgart, in: Brauwelt 1970, Nr. 15, S. 209 ff., S. 213.

- 1) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 57; DBB, a.a.O., 1971, S. 26. Ausnahmen bilden Strategien, die sich auf den Absatz von Billigbier beziehen. Diese sind jedoch für deutsche Brauereien nicht sinnvoll (vgl. Kapitel 533113 dieser Arbeit)
- 2) Schmid, P., a.a.O., 1962, S. 55; vgl. auch Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 19; Kammermeier, R., a.a.O., 1963, S. 5. Dieser Nutzen kann nach Vershofen, W., Handbuch der Verbrauchsforschung, Bd. I, Berlin 1940, S. 69 ff. als "Grundnutzen" des Bieres angesehen werden.
- 3) vgl. Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 19.

dukt zu erwerben, ganz gleich, ob die Qualitätsunterschiede zum einheimischen Bier tatsächlich vorhanden sind, oder nur in der Vorstellungswelt des Verbrauchers existieren, denn "der Konsument richtet seine Entscheidung über den Kauf eines Produktes nicht (nur A.d.Verf.) danach wie gut es ist, sondern wie er glaubt, daß es wäre. Image und objektive Beschaffenheit gehen daher integrierend in das Gesamterlebnis ein ..."¹⁾

In diesem Bereich des "Zusatznutzens"²⁾ liegen die Möglichkeiten für deutsches Bier im Ausland, denn, obwohl die Trinkgewohnheiten in den einzelnen Ländern sehr verschieden sind³⁾, was sich in einer unterschiedlichen Höhe des Bierkonsums niederschlägt, aber auch in unterschiedlichen Geschmacksrichtungen und Qualitäten des Bieres, und obwohl die Präferenzen für bestimmte Biere in hohem Maße aus der Gewöhnung an eine Marke resultieren⁴⁾, genießt deutsches Bier wie gezeigt, in allen Staaten einen besonderen Ruf.⁵⁾ Dieser Unterschied zu den Bieren anderer Länder mit seinen Wirkungen auf die Befriedigung weiterer Bedürfnisse, wie z.B. Prestige, Männlichkeit etc.⁶⁾ ist es, der den erhöhten Nutzen beim Genuß von deutschem Bier bringt. Da sowohl die erhöhten Kosten als auch der erhöhte Nutzen bei den verschiedenen Bevölkerungsgruppen unterschiedlich bewertet werden, sind als Zielgruppe der Brauereien die Personenkreise auszuwählen, bei denen die Differenz der beiden Komponenten am höchsten ist.

Zunächst kommen wegen der Höhe des Preises für deutsches Bier wohlhabendere Bevölkerungsschichten in Betracht. Die Neigung, ein Premium-Bier zu kaufen, hängt sehr stark von den Einkom-

1) Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 30.

2) vgl. Vershofen, W., a.a.O., 1940, S. 69 ff.

3) Zur Entstehung und Art der Trinkgewohnheiten vgl. Eggers, W., Psychologische Einstellungen des Verbrauchers zu Erfrischungsgetränken, in: Brauwelt 1971, Nr. 81, S. 1811.

4) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 23, S. 459.

5) vgl. Reader's Digest, a.a.O., 1970/71, Table Nr. XIII/18/1; CMA, a.a.O., Italien 1971, S. 15; Berger, R., a.a.O., 1973, S. 6.

6) vgl. Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 19.

verhältnissen der Konsumenten ab¹⁾, und zwar einmal, weil höhere Einkommensklassen den erhöhten Preis eher zu zahlen in der Lage sind, zum anderen aber auch, weil, wie der in der Tabelle 19 dargestellte Auszug einer Untersuchung der GfM zeigt, diese Bevölkerungsgruppe Unterschiede beim Bier stärker realisiert. Hinzu kommt, daß die Bereitschaft, ausgefallene Waren aus dem Ausland zu kaufen, d.h. Waren, die eigentlich nicht den Konsumgewohnheiten der Bevölkerung entsprechen, bei den sozial höher stehenden Gruppen weitaus stärker ist, als bei der übrigen Bevölkerung.²⁾

Tabelle 19: Antworten auf die Frage, ob zwischen deutschem Bier und ausländischen Bieren ein Unterschied besteht (in % der Befragten)³⁾

Einkommens- gruppen	bis unter DM 800,-	DM 800,- bis unter DM 1.500,-	DM 1.500,- und mehr
Antworten			
Deutsches Bier ist besser	7,1	13,4	12,0
keine Unterschiede	65,0	44,3	32,6

Die notwendige Einkommenshöhe der sozialen Schicht, die als potentielle Kunden anzusprechen ist, hängt von der Höhe des geforderten Preises ab, welcher stark durch die Vertriebskosten beeinflußt wird. Somit wird die Einkommensgrenze umso höher

- 1) NN, a.a.O., in: Brauwelt 1972, Nr. 84, S. 1737; Ernstberger, A., a.a.O., 1972, S. 1747; Kammermeier, R., a.a.O., 1963, S. 14. Zur Einkommenselastizität des Bierverbrauchs vgl. auch Paulsen, U., Krone, W., Über die Einkommenselastizität des Bierverbrauchs, in: Die Brauerei, 1959, Nr. 72/73, S. 605 ff.; Paulsen, U., Die Einkommenselastizität und Absatzprognosen für Bier, in: Brauwelt 1966, Nr. 48/49, S. 897 ff.; Kühnanz, H. J., a.a.O., 1969, S. 75, der die Einkommenselastizitäten der Nachfrage nach Bier für einzelne Jahre in verschiedenen Ländern zeigt.
- 2) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 57.
- 3) Quelle: GfM, Das Bier, Verbrauch, Kenntnis und Einstellungen der Bevölkerung, vorgelegt dem Verein Deutsche Bierwerbung e.V., Bonn-Bad-Godesberg 1972, S. 25 (Auszug).

liegen, je weiter das Importland von der BR Deutschland entfernt ist. Diese Tatsache geht auch aus den in Tabelle 20 dargestellten Ergebnissen der empirischen Untersuchung bezüglich der Auswahl der Zielgruppen hervor.

Tabelle 20: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Auswahl der Zielgruppe¹⁾

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
Zahl der Unternehmen, die in die Länder- gruppen liefern	21	23	15	11

davon nannten als Zielgruppe (in %) ²⁾				
alle Bevölkerungs- schichten gleich	57,14	39,13	40,00	36,36
Wohlhabende	28,57	26,09	40,00	54,54
Touristen	19,05	21,74	20,00	18,18
Menschen, die lange in Deutschland waren	4,76	13,04	26,67	9,09

Neben der Entfernung zum Exporteur hängt die Konzentration der Marketing-Aktivitäten auf wohlhabende Schichten auch von der Einstellung der Konsumenten zum einheimischen Bier ab.

Die erwähnte Studie von Reader's Digest zeigt deutlich, wie in Tabelle 21 dargestellt, daß die Einstellung zum einheimischen Produkt im Vergleich zum deutschen Bier stark mit dem Pro-Kopf-Verbrauch korreliert.

Der Image-Unterschied von deutschem Bier zum einheimischen Produkt ist umso größer, je niedriger der Pro-Kopf-Verbrauch und damit das Volumen der Brauindustrie des Landes ist.

1) Doppelnennungen waren möglich.

2) Die Prozentzahlen beziehen sich auf die Gesamtzahl der Unternehmen, die in die Ländergruppen liefern.

Tabelle 21: Antworten auf die Frage: Wo wird das beste Bier gebraut?¹⁾

Land	von der einheimischen Brauindustrie produzierte Biermenge/Kopf (in l) ²⁾	Nennungen eigenes Land in % der Befragten	Nennungen Deutschland in % der Befragten
BR Deutschland	145,9	87	87
Italien	11,6	13	35
Frankreich	39,4	25	61
Großbritannien	101,6	77	26
Niederlande	71,2	66	60
Belgien	139,0	75	34

Je geringer der Unterschied des deutschen Bieres zum einheimischen Produkt erachtet wird, desto höher muß das Einkommen der Personen sein, die bereit sind, für einen geringen Nutzenzuwachs einen relativ hohen Preiszuwachs in Kauf zu nehmen, d.h. in Ländern mit niedrigem Bierkonsum werden eher auch Gruppen mit niedrigem bzw. mittlerem Einkommen als potentielle Kunden in Betracht kommen.

Diese Schlußfolgerung wird durch Tabelle 20 nicht erhärtet. Es erscheint nicht verständlich, warum in Ländern mit hohem Bierkonsum die Zahl der Brauereien, die alle Bevölkerungsschichten gleichmäßig als Zielgruppe ansehen, höher ist als in den entsprechenden Ländern mit niedrigem Bierkonsum.³⁾ Zusammenfassend läßt sich die Einkommenshöhe der als Zielgruppe

- 1) Quelle: NN, a.a.O., in: Brauwelt, Nr. 55, S. 1192 (Darstellung der Ergebnisse der angeführten Studie von Reader's Digest).
- 2) vgl. Anhang 2 dieser Arbeit.
- 3) Die starke Konzentration der Aktivitäten auf wohlhabende Schichten in den Submarktgruppen 4 (weit niedrig) gegenüber 3 (weit hoch) läßt sich wahrscheinlich aus den als Beispiel in der Befragung angegebenen Ländern USA und afrikanische Staaten erklären. Die unterschiedliche Höhe des Brutto-Sozial-Produkts und seine unterschiedliche Verteilung wirkt sich jedoch nur auf die Größe der Zielgruppe aus, nicht auf die notwendige Einkommenshöhe der sozialen Schicht.

festzulegenden sozialen Schicht in den einzelnen Submarkt-Gruppen in folgender Relation darstellen: Sie wird umso höher liegen, je weiter die Entfernung zum Produzenten und je höher der Pro-Kopf-Verbrauch des Landes ist.

Ein weiterer Personenkreis, der als Zielgruppe in Betracht kommt, sind die Touristen. Der ständig zunehmende internationale Tourismus läßt die Notwendigkeit wachsen, diese Gruppe in die Marketingentscheidungen einzubeziehen. Die als Touristen ins Ausland reisenden Personen haben bestimmte Konsumgewohnheiten, die sie auch im Ausland versuchen beizubehalten; dies gilt auch in Bezug auf den Konsum von Bier. Gerade der Deutsche schätzt sein heimatliches Bier sehr hoch ein und stellt es, wie Tabelle 21 zeigt, weit über die Biere aller anderen Länder.¹⁾ Sein Nutzenzuwachs beim Genuß von deutschem Bier im Vergleich zum Produkt des von ihm bereisten Landes ist besonders groß. Vor allem das Bier der Länder mit geringem Pro-Kopf-Verbrauch beurteilt er negativ, wie eine Untersuchung der GfM zeigt²⁾, d.h. in diesen Ländern wird er besonders geneigt sein, deutsches Bier zu konsumieren. Dazu kommt, daß der Tourist im Urlaub nicht in dem starken Maße seine Kaufentscheidungen preisbewußt fällt, wie er es normalerweise gewöhnt ist.

Neben den deutschen Touristen kommen auch Touristen aus Drittländern in Betracht. Sie werden vor allem dann auf ausländisches Bier, also auch auf deutsches, übergehen, wenn sie das Bier ihres eigenen Landes höher einschätzen als das Bier des Staates, in dem sie sich augenblicklich befinden.

Naturgemäß kommen die Touristen vor allem in den Gebieten als Zielgruppen in Betracht, die starken Tourismus aufweisen. Auch wenn aufgrund der Technisierung die Distanzen zwischen den einzelnen Ländern leichter überbrückbar sind, so nimmt doch mit zunehmender Entfernung die Zahl der Touristen ab. Daher ist dieser Personenkreis gerade in nähergelegenen Län-

1) vgl. auch Gaeng, F. E., a.a.O., 1973, S. 383; GfM, a.a.O., 1972, S. 28.

2) vgl. GfM, a.a.O., 1972, S. 33.

dern als Zielgruppe des Export-Marketing anzusehen, eine Tatsache, die, wie Tabelle 20 zeigt, aus dem fast konstanten Prozentsatz der Nennungen für diese Personengruppe bei der empirischen Untersuchung nicht hervorgeht.

Eine weitere Zielgruppe, die sich aus der zunehmenden internationalen Mobilität ergibt, sind die Personen, die lange in Deutschland waren.¹⁾ Diese Konsumenten, zu denen vor allem auch die Gastarbeiter zu zählen sind²⁾, haben das deutsche Bier kennengelernt und sich zum einen an seine Qualität, zum anderen aber auch an den hohen Bierkonsum der BR Deutschland gewöhnt. Ähnlich wie die Gruppe der Touristen werden auch sie nicht bereit sein, sich wieder sofort auf die Trinkgewohnheiten ihrer Heimatländer umzustellen, sondern sie werden versuchen, das bei ihnen durch die Gewöhnung entstandene Bedürfnis nach einem Bier deutscher Qualität zu befriedigen. Auch diese Personengruppe wird ähnlich wie die Touristen, vor allem in Ländern mit geringem Bierkonsum, als Konsument von deutschem Bier auftreten, da in diesen Ländern der Qualitätsunterschied am stärksten erlebt wird.

Die hier vorgenommene Darstellung der Zielgruppen des Export-Marketings deutscher Brauereien kann nicht erschöpfend sein, denn naturgemäß kommen auch andere Personen als Konsumenten von deutschem Bier in Frage.³⁾ Die vorgenommene Auswahl erscheint jedoch deshalb sinnvoll, da bei den angesprochenen Personenkreisen die Kosten-Nutzen-Relation beim Genuß von deutschem Bier besonders günstig ist.

Die Wahl der Zielgruppe hängt auch von der Struktur der Exportbrauerei ab. Tabelle 21 a zeigt die Zusammenhänge, die sich

-
- 1) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 59. Zu diesem Personenkreis werden analog auch die Deutschen gezählt, die im Ausland leben.
 - 2) vgl. NN, Gastarbeiter, Bierverbrauch, Ausstoßmengen, in: Brauwelt 1973, Nr. 23, S. 457.
 - 3) Die Auswahl der Zielgruppen und deren Übernahme in den Fragebogen erfolgte aufgrund von persönlichen Gesprächen mit einigen Exportbrauereien. Es wurden hier keine weiteren Personenkreise genannt, die für den Konsum deutschen Bieres im Ausland so bedeutend wären, daß man sie in den Mittelpunkt der Marketing-Aktivitäten stellen würde.

bei der empirischen Untersuchung zwischen den in Kapitel 2 dargestellten Strukturmerkmalen und der Wahl der Zielgruppe ergeben. Es werden folgende Zusammenhänge deutlich:

Die Neigung, sich bei der Marketing-Konzeption auf bestimmte Zielgruppen zu konzentrieren, ist bei den Länderspezialisten weitaus größer als bei den Nicht-Länderspezialisten. Letztere neigen eher dazu, alle Bevölkerungsgruppen gleich anzusprechen, während erstere zumeist neben der Spezialisierung auf bestimmte Staaten auch eine Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen vornehmen. Auch die Höhe des Exportanteils wirkt sich auf die Wahl der Zielgruppe aus. Die Unternehmen mit geringem Anteil des Exports am Gesamtausstoß sind hinsichtlich der Nennungen von Zielgruppe "wohlhabende Schichten" vor allem aber bei "Touristen" stark überrepräsentiert, während die Brauereien mit hohem Exportanteil ihre absatzpolitischen Aktivitäten hinsichtlich der Bezugspersonen stärker streuen. Einmal bedeutet ein geringer Exportanteil, daß für Marketing-Aktivitäten relativ geringe Mittel zur Verfügung stehen, was zur Notwendigkeit eines konzentrierten Einsatzes dieser Mittel führt, zum anderen wird gerade bei Betrieben mit geringem Exportanteil das Außenhandelsgeschäft hauptsächlich wegen seiner positiven Wirkung auf das Inlandsimage durchgeführt, was die Konzentration des Interesses auf die Touristen erklärt.

Die Grenznähe zeitigt nur eine geringe Wirkung auf die Auswahl der Zielgruppe. Wie oben gezeigt, erscheint eine breitere Streuung der Marketing-Aktivitäten vor allem in den nahegelegenen Gebieten sinnvoll, also besonders in den Nachbargebieten der Grenzbrauereien. Der Grund dafür, daß dies in Tabelle 21 a nicht zum Ausdruck kommt liegt in der Tatsache, daß viele Grenzbrauereien auch in weiter entfernte Gebiete liefern. Die Dauer der Exporttätigkeit wirkt sich dahingehend aus, daß die "alten" Exportbrauereien bei der Nennung "alle Bevölkerungsschichten gleich" überrepräsentiert sind, was darauf zurückzuführen ist, daß diese Betriebe in der Regel einen höheren Exportanteil besitzen und damit über größere Mittel verfügen.

Tabelle 21 a: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Zusammenhänge zwischen der Zielgruppe und verschiedenen Strukturmerkmalen der Unternehmen

Zielgruppe	Wohlhabende Schichten	Touristen	alle gleich	Durchschnittliche Werte der Gesamtbetrachtung (in %) aller in der Untersuchung berücksichtigten Betriebe
Gesamtzahl der für die Zielgruppen abgegebenen Nennungen (absolut)	7	5	15	
davon: (in %)				
Länderspezialisten	57,1	60,0	40,0	40,0
Nicht-Länderspezialisten	42,9	40,0	60,0	60,0
Geringer Exportanteil	57,1	80,0	40,0	48,0
Mittlerer Exportanteil	28,6	20,0	46,7	36,0
Hoher Exportanteil	14,3	0,0	13,3	16,0
Standort im Grenzgebiet	71,4	60,0	73,3	68,0
Standort nicht im Grenzgebiet	28,6	40,0	26,7	32,0
Export seit kurzer Zeit	14,3	20,0	20,0	20,0
Export seit mittlerer Zeit	28,6	20,0	13,3	24,0
Export seit langer Zeit	57,1	60,0	66,7	56,0

- 1) Die Zielgruppe "Menschen, die lange in Deutschland waren, wurde wegen ihrer geringen Nennungshäufigkeit nicht berücksichtigt. Es hätten sich hier keine repräsentativen Aussagen machen lassen.
- 2) vgl. Tabelle 13 in Kapitel 22 dieser Arbeit.
- 3) vgl. Tabelle 7 in Kapitel 22 dieser Arbeit.
- 4) vgl. Kapitel 22 dieser Arbeit.
- 5) vgl. Tabelle 10 in Kapitel 22 dieser Arbeit.

433 Die Konkurrenten

Nach der Darstellung der Konsumenten als Nachfrager ist im folgenden auf die Angebotsseite des Marktgeschehens einzugehen und eine Beschreibung der Mitbewerber zu geben. Als Mitbewerber sind nach der vorgenommenen Marktdefinition¹⁾ im weiteren Sinne alle Getränke-Hersteller zu verstehen, die sich um die Gunst der Konsumenten bemühen.

Die Beschreibung der Konkurrenzsituation folgt der in Kapitel 41, Schaubild 4 dargestellten produktbezogenen Einteilung der Submärkte. Aufgabe des vorliegenden Kapitels ist es, Antwort auf die Frage zu geben, welche Konkurrenten wo mit welcher Intensität auftreten.

4331 Die Hersteller von Substitutionsgütern

Neben den Brauereien bewerben sich auch die Hersteller anderer Getränke um die Gunst der Konsumenten.²⁾ Inwieweit diese Bemühungen der Substitutionsgüterhersteller Erfolg haben im Verhältnis zu den Brauereien, hängt in starkem Maße von den Trinkgewohnheiten der Konsumenten ab, die in den einzelnen Ländern sehr verschieden sind und schlägt sich im unterschiedlichen Pro-Kopf-Verbrauch der einzelnen Getränke nieder.

Auf dem Inlandsmarkt wird den Substitutionsgüter-Herstellern als Mitbewerbern große Aufmerksamkeit von Seiten der Brauindustrie entgegengebracht, wie verschiedene im Auftrag des DBB durchgeführte Marktanalysen zeigen.³⁾ Auch die gemeinsamen Marketing-Aktivitäten der deutschen Brauindustrie, die vor allem in früheren Jahren in Form der Gemeinschaftswerbung in starkem Maße durchgeführt wurden⁴⁾, richteten sich gegen

1) vgl. Kapitel 41 dieser Arbeit.

2) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 5, der von "Konkurrenz im weiteren Sinne" spricht.

3) vgl. z.B. Marktpsychologische Beratungsgruppe Oppermann, Marktpsychologische Gattungsanalyse Bier-Mitbewerb, Bonn 1972; GfM a.a.O., 1972.

4) vgl. Simon, R., Zwei Worte ein Bier - Keine Worte, weniger Bier, in: Brauwelt 1973, Nr. 37, S. 821 f.; NN, Nach langem geduldig ertragenem Leiden ..., in: Brauwelt 1972, Nr. 80, S. 1641.

die Substitutionsgüter als Konkurrenten und hatten, wie die Entwicklung des Getränkemarktes zeigt, damit Erfolg.

Auf dem Auslandsmarkt stellt sich die Situation anders dar. Der Marktanteil an Importbieren ist relativ gering und somit finden die Mittel des Marketing darin ihre Begrenzung. Um von Seiten der Brauereien eine Veränderung der Trinkgewohnheiten der Konsumenten zu bewirken, bedarf es jedoch so großer Anstrengungen, daß dies für die deutsche Brauindustrie als Anbieter im Ausland unmöglich ist. Genauso wie auf dem Inlandsmarkt die einzelne Brauerei ihr Marketing gegen die übrigen Brauereien richtet und nicht gegen die Hersteller von Substitutionsgütern, so wenden sich auch die Aktivitäten der deutschen Brauindustrie im Ausland gegen diese Konkurrenten, wobei naturgemäß Nebenwirkungen auch auf den Absatz der Substitutionsgüterindustrie ausgehen. Die empirische Untersuchung macht deutlich, daß bei den exportierenden Betrieben diese Einstellung vorherrscht. Das in Tabelle 22 dargestellte Ergebnis der Befragung über die Beurteilung der Mitbewerber zeigt, daß nur in der Ländergruppe 2 (nah niedrig) die Substitutionsgüterhersteller als wichtige Konkurrenten angesehen werden und hier auch nur von 17,39 % der dorthin liefernden Betriebe. Charakteristisch erscheint, daß keiner der Betriebe diese Art der Mitbewerber alleine nennt, sondern daß es sich jeweils um Mehrfachnennungen handelt, was dafür spricht, daß hier die Nebenwirkungen einbezogen wurden, die naturgemäß in Ländern mit geringem Bierkonsum größer sind als in solchen mit hohem, da die Angriffsfläche solcher Wirkungen größer ist.

Eine Möglichkeit, Aktivitäten gegen die Hersteller von Substitutionsgütern zu entwickeln, wäre für die deutsche Brauindustrie durch eine Kooperation mit den einheimischen Bierherstellern z.B. auf dem Gebiet einer allgemeinen Gemeinschaftswerbung für Bier gegeben. Diese böte sich vor allem in Ländern mit niedrigem Bierkonsum an. Die Schwierigkeiten bei der Durchführung dieser Kooperation, bedingt durch Entfernung, Sprache, fehlende Kontrollmöglichkeiten usw., dürften jedoch einer solchen Zusammenarbeit entgegenstehen.

Tabelle 22: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Einschätzung der Mitbewerber¹⁾

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
Zahl der Unternehmen, die in die Länder- gruppen liefern (in absoluten Zahlen)	21	23	15	11
davon nannten als Hauptkonkurrenten: (in %)				
die anderen deutschen Brauereien	61,90	65,22	60,00	45,45
die einheimische Brauindustrie	43,86	30,43	13,30	0,00
die Brauereien ande- rer Exportländer	57,14	47,83	60,00	81,81
die Produzenten von Substitutionsgütern	0,00	17,39	0,00	0,00

4332 Die Brauereien

Als Konkurrenten im engeren Sinne sind die Brauereien anzusehen¹⁾, mit denen eine deutsche Brauerei auf dem ausländischen Markt im Wettbewerb steht. Wegen der Unterschiedlichkeit des Produktes, des Image und der Intensität, mit der die Brauereien als Konkurrenten auftreten, ist zu unterscheiden in einheimische Brauereien, Exportbrauereien aus Drittländern und deutsche Mitbewerber.

1) Doppelnennungen sind möglich.

2) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1089.

43321 Die einheimische Brauindustrie

Der weitaus größte Teil des Bierbedarfs in allen Ländern wird durch die einheimische Brauindustrie gedeckt. Das in Tabelle 22¹⁾ dargestellte Ergebnis der empirischen Untersuchung zeigt dennoch, daß die exportierenden Betriebe diese Mitbewerber nicht als die stärkste Konkurrenz ansehen. Der Grund dafür liegt in dem Sympathievorsprung, den deutsche Biere beim ausländischen Konsumenten besitzen. Die Untersuchung macht deutlich, daß die Bedeutung der einheimischen Konkurrenz zunimmt, je höher der Bierkonsum des Landes ist. Wie gezeigt, besteht ein starker Zusammenhang zwischen dem Image-Unterschied der Biere und dem Entwicklungsstand der einheimischen Brauindustrie. Es wurde dargestellt, daß vor allem in Ländern mit hohem Bierkonsum, die Einstellung der Verbraucher zum nationalen Produkt sehr positiv und der Image-Unterschied zum deutschen Bier relativ gering ist. Es ist daher für die deutschen Betriebe schwieriger, ihr Produkt als etwas Besonderes anzubieten und sich von dem einheimischen Bier abzuheben. Dazu kommt, daß in Ländern mit hohem Bierkonsum die regionalen Geschmackspräferenzen und das Markenbewußtsein stärker ausgeprägt sind.

Aber nicht nur die Einstellung der Konsumenten hat Einfluß auf die Stärke der einheimischen Mitbewerber. Je höher der Bierkonsum, desto größer sind auch die Mittel, die der einheimischen Brauindustrie zur Verfügung stehen, um sich gegen ausländische Konkurrenten durchzusetzen. Zieht man dazu die starke Konzentration in Betracht, die in allen diesen Staaten ein höheres Ausmaß besitzt als in der BR Deutschland²⁾, so zeigt sich das Gewicht, mit dem die einheimische Brauindustrie ihr Marketing gegen die ausländischen Produkte einzusetzen vermag.³⁾ Finanzkraft und hohes Image der einheimischen Betriebe sind der Grund für die stärkere Intensität,

1) vgl. Kapitel 4331 dieser Arbeit.

2) vgl. Prestel, W., a.a.O., 1969, S. 430; CBMC/EBIC, a.a.O., 1971, S. 11 f.; Sandler, G., a.a.O., 1970, S. 772.

3) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1972, S. 1746; CMA, a.a.O., Niederlande 1972, S. 69.

mit der die einheimische Konkurrenz den deutschen Exporteuren in Ländern mit hohem Bierkonsum entgegentritt.

Die Untersuchung zeigt weiter, daß die Intensität der einheimischen Konkurrenz mit der Entfernung abnimmt. Während in der Ländergruppe 1 (nah hoch) 43,86 % der Befragten diese Art von Mitbewerbern als Hauptkonkurrenten ansehen, sind es in der entsprechenden Ländergruppe 3 (weit hoch) nur 13,3 %. Der Grund liegt darin, daß mit steigender Entfernung das deutsche Bier immer mehr zu einem Spezialitätenbegriff wird, d.h. es unterscheidet sich in der Einstellung der Konsumenten stärker vom einheimischen Getränk. Der Aufwand dessen es bedarf, das Originalprodukt an den Ort des Konsums zu schaffen, geht positiv in das Image des deutschen Bieres in den weit entfernten Ländern ein.¹⁾ Beide Faktoren, Entfernung und niedriger Bierkonsum lassen in der Ländergruppe 4 (weit niedrig) die Intensität der einheimischen Konkurrenz sehr gering werden; keine der befragten Unternehmen nannte in dieser Gruppe die einheimische Brauindustrie als starke Konkurrenz.

Die aufgezeigte Situation ist jedoch nicht als statisch zu betrachten, vielmehr findet in sehr vielen Ländern das auch in der BR Deutschland zu beobachtende Trading up der Brauereien zum Hersteller von Premium-Bieren statt.²⁾ Gerade in Ländern mit niedrigem Bierkonsum versuchen die einheimischen Betriebe häufig, sich ein deutsches Image zu geben. Deutsche Braumeister werden dafür ins Ausland geholt bzw. Inländer auf die deutschen Brauereihochschulen geschickt.³⁾ Man wirbt mit der Qualität eines Bieres nach deutscher Art, oder man gibt dem einheimischen Bier deutsche Bezeichnungen.⁴⁾ Dies geschieht primär, um Präferenzen gegenüber den nationalen

1) vgl. analog das positive Image zu dem sehr häufig eine Hochpreispolitik bei den Produkten beiträgt.

2) vgl. z.B. CMA, a.a.O., Schweiz 1973, S. 33; CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. 14 f.

3) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 9, S. 141 ff.; NN, 70 "Neue" Doemensianer, in: Brauwelt 1974, Nr. 24, S. 482.

4) vgl. z.B. Jelen, W., Auslandsnachrichten Kanada, in: Brauwelt 1973, Nr. 59, S. 1269.

Mitbewerbern zu schaffen, wirkt sich jedoch unter Umständen auch negativ auf den Sympathievorsprung aus, den deutsches Bier beim Konsumenten besitzt.

Eine besondere Art einheimischer Konkurrenz stellt das Engagement verschiedener deutscher Brauereien in Form einer Vergabe von Lizenzen¹⁾ oder dem Bau von Zweigbetrieben im Ausland dar. In beiden Fällen handelt es sich bei dem dort hergestellten Produkt um einheimisches Bier, da es im betreffenden Staat produziert wird.²⁾ Wenn dieses Engagement als Alternative zum Export auch nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist, müssen diese Biere doch als Konkurrenten des Original-Export-Bieres betrachtet werden, und somit in den Marketing-Entscheidungen deutscher Bierexporteure berücksichtigt werden, zumal ihre Zahl ständig steigt. Gegenüber den oben beschriebenen, sich um deutsches Image bemühenden Produkten haben diese Biere den Vorteil, daß sie als eine in Deutschland bekannte Marke auftreten. Die deutsche Brauerei steht dahinter und bürgt gleichsam mit ihrem Namen für die Qualität. Das Image, das mit der Marke verbunden ist, soll auch auf das Produkt des Lizenznehmers bzw. Zweigwerkes übergehen. Während diese Strategie sich bei Erfrischungsgetränken wie Coca-Cola usw. und auch bei anderen Konsumgütern wie Tabakwaren, Alkoholika usw. durchaus bewährt hat, ergeben sich beim Bier größere Schwierigkeiten, denn einmal ist bei keinem der erwähnten Güter das Herkunftsland für das Image so entscheidend wie beim deutschen Bier und zum anderen wird der Produktionsprozeß selber als wesentlich für die Qualität eines Bieres angesehen, also anders als bei der Herstellung von Erfrischungsgetränken, wo die Präferenzen stärker vom Ansehen des Lizenzgebers als des Abfüllers abhängen.³⁾ Der Unterschied zwischen dem Original-Exportartikel und dem Lizenzbier wird vom Konsumenten als wesentlich erachtet. Wegen der günstigeren Kostensituation dieser Produkte und des

1) vgl. z.B. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 35, S. 753; NN, a.a.O., in Brauwelt 1973, Nr. 48, S. 1043.

2) vgl. NN, Geschäftsnachrichten Löwenbräu München, in: Brauwelt 1973, Nr. 15, S. 282.

3) vgl. Kammermeier, R., a.a.O., 1962, S. 13.

geringeren Image werden diese Mitbewerber viel eher Zielgruppen anzusprechen suchen, die mit denen der übrigen einheimischen Brauereien zu vergleichen sind, da sie hier die Präferenzen, die mit der Marke verbunden sind, stärker ausspielen können. Für diese Behauptung spricht auch die Art der Länder, wo das hier angesprochene Engagement zu finden ist. Es sind fast ausschließlich Länder mit niedrigem Bierkonsum und somit großem Image-Unterschied zu deutschem Bier. Hier besteht die Möglichkeit, sich zwischen den übrigen einheimischen Produkten und den original deutschen Bieren imagemäßig anzusiedeln.

Eine weitere einheimische Konkurrenz entsteht den deutschen Exporteuren durch den in letzter Zeit aufgenommenen Export von Bierextrakt, der im Ausland zu Bier aufbereitet wird und unter dem Image des deutschen Bieres auf den Markt kommt.¹⁾ Da bisher jedoch keine Brauerei dieses Getränk unter ihrer eigenen Marke vertreibt, fehlt der imagefördernde bekannte deutsche Name. Zum anderen dürfte auch hier der Verbraucher einen Unterschied zum original deutschen Bier erleben, zumal die Bierherstellung in den Augen der Konsumenten ein komplizierter natürlicher Wachstumsprozeß ist, der nicht mit einer Extraktverarbeitung bei Coca-Cola zu vergleichen ist.

Die Voraussetzung für die hier aufgestellten Thesen ist natürlich, daß der Verbraucher die Konkurrenzprodukte auch als einheimische Erzeugnisse erkennt. Durch geschickte Aufmachung ist es möglich, beim Konsumenten den Eindruck hervorzurufen, er trinke original deutsches Bier, d.h. er weiß gar nicht, daß das von ihm konsumierte Produkt im eigenen Land hergestellt wurde. In diesem Fall werden diese Biere zu einer sehr starken Konkurrenz für den deutschen Exporteur, gegen die er seine Marketing-Instrumente verstärkt einsetzen muß.²⁾

Die Intensität der inländischen Konkurrenz ist umso größer, je weniger es den deutschen Exporteuren gelingt, ihr Produkt als Original deutsches Bier zu profilieren. Die bekannten

1) Es handelt sich hier wie gezeigt, nicht um Bierexport, da die Vergärung im Ausland stattfindet (vgl. Kapitel 13 dieser Arbeit).

2) vgl. dazu Kapitel 53112 dieser Arbeit.

deutschen Exportbrauereien mit großem Exportanteil besitzen hier einen erheblichen Vorteil, der sich auch in den in Tabelle 23 dargestellten unterschiedlichen Prozentsätzen der Brauereien zeigt, die in den verschiedenen Exportanteilsklassen die einheimischen Brauereien als Hauptkonkurrenten ansehen. Die Stärke der einheimischen Konkurrenz gegenüber den deutschen Mitbewerbern wird also von einem richtigen Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums der deutschen Exporteure abhängen, mit Hilfe dessen der Unterschied zwischen den Produkten verdeutlicht wird.

Tabelle 23: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich des Zusammenhanges zwischen der Höhe des Exportanteils und der Einschätzung der Intensität der einheimischen Brauindustrie

<u>Exportanteil</u>	<u>hoch</u>	<u>mittel</u>	<u>niedrig</u>
Gesamtzahl der Betriebe in den Anteilklassen	4	9	12

davon nannten die ein- heimische Brauindustrie als Hauptkonkurrenten (absolut)	1	4	10
in %	25,0	44,4	83,3

43322 Die Brauereien anderer Exportländer

Neben den einheimischen Brauereien sehen sich die deutschen Exporteure auch Mitbewerbern aus Drittländern gegenüber; auch diese haben zum Teil Überkapazitäten und benutzen den Export als "Ventil".¹⁾ Sie gesondert zu betrachten, empfiehlt sich, da sie mit den deutschen Anbietern in der Einstellung der Konsumenten die Eigenschaft des Importproduktes gemeinsam haben, sich aber dennoch vom deutschen Bier unterscheiden.

1) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 483.

Man kann in zwei Gruppen von ausländischen Mitbewerbern differenzieren, zunächst diejenigen, die im Ansehen unter dem Niveau der einheimischen Biere liegen und zum anderen die Betriebe, die ihr Produkt als Premium-Bier über dem einheimischen Produkt ansiedeln können. Erstere werden versuchen, durch eine extreme Niedrig-Preis-Politik ganz bestimmte soziale Schichten anzusprechen¹⁾, die sich von den Zielgruppen der deutschen Betriebe stark unterscheiden, sie stellen daher für die deutschen Brauereien nur in sehr beschränktem Maße Konkurrenz dar. Intensiver muß sich die deutsche Brauindustrie auf die andere Gruppe einstellen.

Nachdem zum einen der weitaus größte Teil des deutschen Exports in europäische Länder geht, deren Import von außereuropäischem Bier nur ganz minimal ist, zum anderen aber in den weit entfernten Ländergruppen die europäischen Biere ein stark von außereuropäischen Bieren abweichendes Image haben, werden als Konkurrenten der hier zu beschreibenden Natur nur die europäischen Bewerber betrachtet. Welchen Erfolg die einzelnen Nationen bei ihren Exportbemühungen haben, zeigt die in Tabelle 24 gegebene Übersicht über die Exportmengen der einzelnen Länder.

Tabelle 24: Der Bierexport der europäischen Staaten²⁾ im Jahre 1971 in 1 000 hl

Staat	Exportmenge
Dänemark	1993
BR Deutschland	1598
Niederlande	1522
UEBL	1079
Großbritannien	729
Frankreich	367
Norwegen	127
Österreich	117
Portugal	108
Italien	48
Schweden	44
Schweiz	31
Finnland	9

1) vgl. dazu z.B. die Importbiere aus Frankreich und Belgien in der BR Deutschland.

2) Es handelt sich nur um die in den Vereinigungen CBMC und EBIC zusammengeschlossenen Länder. Quelle: CBMC/EBIC, a.a.O., 1971, S. 22.

Als Hauptkonkurrenten treten Dänemark, Niederlande, UEBL und Großbritannien auf. Die exportierte Gesamtheftolitermenge sagt jedoch nichts über die Intensität der Konkurrenz aus, da nicht daraus hervorgeht, welche Strategien die Brauereien der einzelnen Länder betreiben. Generell läßt sich dazu die These aufstellen, daß die Brauereien dann die Strategie der Premium-Biere betreiben werden, wenn das Image ihrer Herkunftsländer als "Bierland" höher ist als das der Konsumländer, d.h. die Gefahr, daß Anbieter aus Drittländern als Konkurrenten um die Gunst der gleichen Zielgruppe werben wie die Deutschen, ist umso größer, je geringer der Bierkonsum im Importland und je größer derjenige im Exportland ist. Diese These wird bestätigt durch die Aufgliederung des Gesamtexports der einzelnen Staaten nach Verbrauchsländern.¹⁾ Es zeigt sich hier, daß mit einigen wenigen Ausnahmen die gegenseitigen "Bier-Außenhandelsbilanzen" jeweils zugunsten des Landes mit höherem Bierkonsum abschließen.

Auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen die hier vorgetragene Argumentation.²⁾ Zunächst wird in allen Ländergruppen die Intensität der ausländischen Mitbewerber anderer Exportländer höher eingeschätzt als die der einheimischen Brauindustrie. Zum anderen spricht der unterschiedliche Prozentsatz der Nennungen zumindest in den weit entfernten Ländergruppen für die oben aufgestellte Behauptung. Allein der hohe Anteil der Nennungen in Gruppe 1 (nah hoch) ist hier nach Ansicht des Verfassers nicht verständlich.

Ein weiterer Grund, der für eine stärkere Intensität der Konkurrenz von Anbietern aus Drittländern in Ländern mit geringem Bierkonsum spricht, ist die Verwischung des Image ausländischer Biere untereinander in diesen Staaten. Der Konsument, der das inländische Produkt gering schätzt, wird geneigt sein, die ausländischen Biere generell für besser zu halten, ohne weiter zu differenzieren.³⁾ Auch ohne irreführende Aufmachung bzw. Namensgebung⁴⁾ besteht somit die Gefahr,

1) vgl. CBMC/EBIC, a.a.O., 1971, S. 24 ff.

2) vgl. Tabelle 22 in Kapitel 4331 dieser Arbeit.

3) vgl. CMA, a.a.O., Italien 1971, S. 20; CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. 62.

4) vgl. CMA, a.a.O., Italien 1971, S. 20.

daß der Konsument, der gerade in diesen Ländern wie gezeigt¹⁾, eine hohe Qualität des Bieres mit der deutschen Herkunft verbindet, das Attribut "ausländisch" mit "deutsch" vermischt.

Eine weitere Folge der Image-Verwischung stellt der bei der empirischen Untersuchung festgestellte Unterschied in der Einschätzung der Konkurrenzintensität der Drittländer zwischen nahegelegenen und weit entfernten Ländergruppen dar.²⁾ Mit zunehmender Entfernung verwischen beim Konsumenten die Unterschiede zwischen den Staaten Europas, und somit wird das deutsche Image sehr leicht auf die europäischen Mitkonkurrenten übertragen, was zu einer Verstärkung der Konkurrenzsituation mit diesen Nationen führt. Vor allem in der Ländergruppe 4 (weit niedrig) in der zu der Image-Verwischung aufgrund der Entfernung, noch die durch den niedrigen Bierkonsum bedingte hinzukommt, ist die Konkurrenz von Anbietern aus Drittländern besonders groß. In der empirischen Untersuchung liegt sie hier in der Einschätzung der deutschen Exportbrauereien zum einzigen Mal höher als die der deutschen Mitbewerber.

Auch im Verhältnis zu den Mitbewerbern aus Drittländern werden die Präferenzen in hohem Maße durch die Gewöhnung bestimmt. In den weit entfernten Ländern mit niedrigem Bierkonsum werden sich solche Gewöhnungspräferenzen bei den geringen beschriebenen Image-Unterschieden besonders stark auswirken. Darin dürfte der Grund für die hohen Exporte französischer und portugiesischer Brauereien in afrikanische Länder, vor allem ehemalige Kolonien liegen, sowie für den hohen Anteil der niederländischen Lieferungen in überseeische Gebiete am Gesamtexport dieses Landes.³⁾

Genau wie die deutschen Brauereien treten auch ihre Konkurrenten aus den anderen Exportländern, häufig als Lizenzgeber⁴⁾ bzw. Errichter von Zweigwerken⁵⁾ auf ausländischen Märkten

1) vgl. Tabelle 21 in Kapitel 432 dieser Arbeit.

2) vgl. Tabelle 22 in Kapitel 4331 dieser Arbeit.

3) vgl. CBMC/EBIC, a.a.O., 1971, S. 25.

4) vgl. z.B. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 27, S. 572.

5) vgl. z.B. NN, Brauereineubau in Senegal, in: Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1065; NN, Carlsberg/Tuborg eröffnet eigene Brauerei in England, in: Brauwelt 1973, Nr. 38, S. 833; NN, Neue Carlsberg Brauerei eingeweiht, in: Brauwelt 1973, Nr. 35, S. 731.

auf. Für sie gilt das gleiche, was für ein derartiges Engagement deutscher Unternehmen gesagt wurde, d.h. auch bei diesen Produkten liegt das Image unter dem der Original-Export-Biere.

Gemeinsam ist den Anbietern aus allen Drittländern, daß es sich bei ihnen um Unternehmen mit sehr hohem Ausstoß handelt. Die bereits angesprochene starke Konzentration in den übrigen europäischen Staaten¹⁾ ist im Exportbereich dieser Länder noch größer. Der Exportanteil der anderen ausländischen Mitbewerber ist in der Regel sehr viel höher als bei den deutschen. Das führt dazu, daß bei diesen Konkurrenten häufig die Marke im Bewußtsein der Konsumenten vor dem Herkunftsland steht.²⁾ Imagemäßig werden diese Marken oft losgelöst vom Ruf ihres Herkunftslandes als Premium-Bier geschätzt.³⁾ Dazu kommt, daß diese exportintensiven Unternehmen der Drittländer starke absatzpolitische Aktivitäten entwickeln und so ihre Stellung gegenüber den deutschen Mitbewerbern behaupten können. Es wird somit Aufgabe der deutschen Brauindustrie sein, durch ein an den bestehenden Präferenzvorstellungen der Verbraucher orientiertes Marketing sich gegen diese Konkurrenz durchzusetzen.

43323 Die deutschen Mitbewerber

Am stärksten schätzen, wie die empirische Untersuchung zeigt, die deutschen Exporteure ihre deutschen Mitbewerber ein.⁴⁾ Mit Ausnahme der Ländergruppe 4 (weit niedrig) liegt diese Art der Konkurrenz an der Spitze der Nennungen, obwohl der Marktanteil des deutschen Bieres in den einzelnen Staaten wie gezeigt, relativ gering ist. Die Untersuchungsergebnisse zeigen somit, daß sich die deutschen Exporteure der besonderen Stellung ihres Produktes bewußt sind. Die Substitutionslücke ist naturgemäß gegenüber den deutschen Mitbewerbern am geringsten. Sie wenden sich an die gleiche Zielgruppe und

1) vgl. Sandler, G., a.a.O., 1970, S. 772; Prestel, W., a.a.O., 1969, S. 430.

2) vgl. z.B. Tuborg und Pilsener Urquell.

3) vgl. GfM, a.a.O., 1972, S. 33 f.

4) vgl. Tabelle 22 in Kapitel 4331 dieser Arbeit.

besitzen alle die Eigenschaft des "deutschen Bieres". Die Image-Unterschiede sind somit sehr gering. Eine Untersuchung der GfM, die sich allerdings auf den deutschen Biermarkt bezieht¹⁾, zeigt, daß der Konsument normalerweise in der Bewertung ausländischer Biere eine viel größere Assoziation zum Herkunftsland hat als zu der jeweiligen Marke. Nur bei Marken, deren Anteil am Export des betreffenden Landes so groß ist, daß weitere Anbieter dieses Staates kaum auftreten, wie z.B. Pilsener Urquell und in gewissem Maße auch Tuborg, ist der Bekanntheitsgrad der Marke wie gezeigt, höher als der des Herkunftslandes. Beim deutschen Bier steht somit das Herkunftsland als Unterscheidungsmerkmal zu den anderen Produkten im Vordergrund und es wird für die einzelnen Marken innerhalb der deutschen Biere schwierig sein, Präferenzen gegenüber ihren deutschen Mitbewerbern aufzubauen.²⁾ Die großen deutschen Exportbrauereien haben dabei gegenüber ihren kleineren Mitbewerbern den Vorteil, daß ihre Marke die Assoziation zu deutschem Bier ohne weiteres hervorruft, während unbekannte Exporteure sich erst als deutsches Bier ins Bewußtsein der Konsumenten bringen müssen.³⁾

Die Beschreibung der Struktur der deutschen Mitbewerber wurde bereits in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit gegeben. Auf sie kann an dieser Stelle verwiesen werden. Allein die unterschiedliche Ausprägung der Strukturmerkmale der deutschen Anbieter in den einzelnen Ländergruppen soll hier betrachtet werden, zum einen, um die Konkurrenzsituation zu verdeutlichen, zum anderen, um Rückschlüsse auf die Länderauswahl der unterschiedlich strukturierten Betriebe ziehen zu können. Tabelle 25 zeigt die Zahl der deutschen Anbieter in den einzelnen Ländergruppen, wie sie sich aufgrund der empirischen Untersuchung darstellt. Es wird deutlich, daß nicht nur der mengenmäßige Export wie gezeigt, mit der Entfernung abnimmt⁴⁾, sondern auch die Zahl der deutschen Anbieter, die auf dem

1) vgl. GfM, a.a.O., 1972, S. 53 f.

2) vgl. Berger, R., a.a.O., 1975, S. 14.

3) vgl. dazu auch die Situation beim französischen Cognac und schottischem Whisky.

4) vgl. Kapitel 422 dieser Arbeit.

Markt aktiv werden. Es sind die nahe gelegenen Länder mit niedrigem Bierkonsum, die die meisten deutschen Exporteure anziehen. Am geringsten ist die Zahl der Anbieter in der Ländergruppe 4 (weit niedrig).

Tabelle 25: Ergebnis der empirischen Untersuchung bezüglich der Zahl der deutschen Anbieter in den Ländergruppen

Ländergruppe	¹ _{nah hoch}	² _{nah nied}	³ _{weit hoch}	⁴ _{weit nied}
Zahl der deutschen Anbieter (absolut)	21	24	15	11
in % der in der Untersuchung berücksichtigten Gesamtzahl der Betriebe	84	96	60	44

Betrachtet man die Verteilung der in Kapitel 2 aufgezeigten Strukturmerkmale auf die Ländergruppen, so wird deutlich, wie Tabelle 26 zeigt, daß die Höhe der Exportanteile der Brauereien an ihrem Gesamtausstoß in den einzelnen Ländergruppen sehr unterschiedlich ist. Während die nahegelegenen Länder eine dem Durchschnitt ähnliche Struktur aufweisen, zeigt sich in den weit entfernten Ländern, vor allem in solchen mit niedrigem Bierkonsum, eine sehr starke Vormacht der Brauereien mit hohem Exportanteil.¹⁾ Während man in den nahegelegenen Ländern also einem breiten Spektrum von deutschen Mitbewerbern begegnet, wird man in den weit entfernten Ländern vor allem große Exportbrauereien mit entsprechend hohem Bekanntheitsgrad antreffen. Wegen der starken Konzentration auf einige wenige Marken wird in diesen Ländern das Markenbewußtsein stärker sein und somit werden sich bei der Profilierung neuer Anbieter als deutsche Brauereien größere Schwierigkeiten ergeben.

1) vgl. auch DBB, a.a.O., 1973, S. 16.

Tabelle 26: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich des Strukturmerkmals "Exportanteil am Gesamtausstoß der Brauerei" bei den deutschen Anbietern in den Ländergruppen

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	³ weit nied	Werte der Gesamtbe- trachtung ¹⁾
Zahl der deut- schen Anbieter (absolut)	21	24	15	11	25

davon: (in %)					
mit geringem Exportanteil	47,6	50,0	33,3	27,3	48,0
mit mittlerem Exportanteil	33,3	33,3	40,0	36,4	36,0
mit hohem Exportanteil	19,0	16,7	26,8	36,4	16,0

Ein Indiz für die geringe Dynamik in der Entwicklung der Zahl der deutschen Anbieter in weit entfernten Ländern zeigt die in Tabelle 27 dargestellte unterschiedliche Verteilung der Altersstruktur der Exportbrauereien in den einzelnen Ländergruppen. Der Prozentsatz der Brauereien mit langer Exporterfahrung ist in den weit entfernten Ländern weitaus höher als in den nahegelegenen. Man wird also in den weit entfernten Ländergruppen vornehmlich Brauereien mit hoher Exporterfahrung begegnen, die auch wegen ihrer langen Exporttätigkeit einen hohen Bekanntheitsgrad im Bewußtsein der Konsumenten besitzen.

1) vgl. Tabelle 7 in Kapitel 22 dieser Arbeit.

Tabelle 27: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich des Strukturmerkmals "Dauer der Exporttätigkeit" bei den deutschen Anbietern in den Ländergruppen

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied	Werte der Gesamtbe- trachtung ¹⁾
Zahl der deutschen Anbieter	21	24	15	11	25
davon sind im Exportbereich tätig: (in %)					
seit kurzer Zeit	19,0	20,8	15,3	9,1	20,0
seit mittlerer Zeit	23,8	25	13,3	18,3	24,0
seit langer Zeit	57,1	54,2	73,3	72,7	56,0

Auch die Spezialisierung der deutschen Bewerber auf bestimmte Länder ist in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich. Während in den nahegelegenen Ländern, wie Tabelle 28 zeigt, der Prozentsatz der Länderspezialisten, also solcher Brauereien, die sich auf die Belieferung von nur wenigen Ländern beschränken, relativ hoch ist, geht er in den weit entfernten Ländern stark zurück, d.h. die hier auftretenden deutschen Anbieter weisen eine weitaus größere Internationalität auf. Sie werden sich weniger speziell auf ein bestimmtes Land einstellen können, als die Länderspezialisten. Die größere internationale Verbreitung wird sich andererseits günstig auf das Image der Brauereien auswirken und ihnen so gegenüber ihren Mitbewerbern Präferenzen schaffen.²⁾

1) vgl. Tabelle 10 in Kapitel 2.2. dieser Arbeit.

2) vgl. Kriesi, R., Sparen die Brauer am falschen Ort, Bierwerbung in der Schweiz, in: CMA, a.a.O., Schweiz 1973, S. 47 ff., S. 49.

Tabelle 28: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich des Strukturmerkmals "Spezialisierung auf wenige Länder" bei den deutschen Anbietern in den einzelnen Ländergruppen

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied	Werte der Gesamtbe- trachtung ¹⁾
Zahl der deut- schen Anbieter (absolut)	21	24	15	11	25
davon: (in %)					
Länderspezia- list	33,3	36,0	20,0	9,1	40,0
Nicht-Länder- spezialist	66,7	64,0	80,0	90,9	60,0

Die empirische Untersuchung zeigt weiter, daß nicht, wie zu vermuten wäre, ein Zusammenhang besteht zwischen dem Standort der Exportbrauerei und den von ihr belieferten Ländern. Es ist keineswegs so, daß in den verschiedenen Ländern hauptsächlich die Brauereien der Regionen als Konkurrenten auftreten, die am nächsten zu diesem Staat gelegen sind. Auch die Entfernung zu Überseehäfen, die früher starken Einfluß hatte auf den Export in die weit entfernten Länder²⁾, beeinflußt, wie das starke Exportvolumen der bayerischen Brauereien nach USA zeigt, heute kaum das Engagement der Unternehmen in diesen Ländern. Eine Ausnahme bilden hier die Länderspezialisten. Sie wählen ihre Länder häufig nach dem Kriterium der Nachbarschaft aus, das bedeutet, daß in den nahegelegenen Ländern oft deutsche Exportbrauereien auf dem Markt sind, die wegen ihrer Grenznähe ein anderes Marketing betreiben als die übrigen. Sie sind es vor allem, die die Markenvielfalt der deutschen Biere in diesen Ländern begründen, eine Tatsache, die in die Marketing-Entscheidungen miteinzubeziehen ist.

Wenn auch die Intensität der Konkurrenz deutscher Mitbewerber

1) vgl. Tabelle 13 in Kapitel 22 dieser Arbeit.

2) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 57 f.

wegen der geringen Substitutionslücken für den Exporteur am höchsten ist, so stellt die vorliegende Arbeit bei der Beschreibung des absatzpolitischen Instrumentariums vor allem auf die übrigen Bierproduzenten ab, da sich gegenüber den deutschen Konkurrenten kein Unterschied zum inländischen Marketing ergibt. Der Erfolg des deutschen Exporteurs gegenüber seiner deutschen Konkurrenz wird um so größer sein, je besser er seine absatzpolitischen Instrumente im Vergleich zu seinen deutschen Mitbewerbern gegen die ausländische Konkurrenz einsetzt. Das niedrige Exportvolumen, sowie die geringe Zahl der exportierenden deutschen Brauereien werden es in der Regel ermöglichen, dem direkten Wettbewerb mit den deutschen Konkurrenten auszuweichen und die Bemühungen auf die Konsumenten einheimischer Biere und der Biere aus Drittländern zu konzentrieren. Es erscheint in jedem Falle sinnvoller, den Sympathievorsprung gegenüber diesen Produkten auszunutzen, als den Versuch zu unternehmen, Umsatzerfolge auf Kosten anderer deutscher Biere zu erlangen, gegenüber denen häufig nur geringe Präferenzen beim Endverbraucher bestehen.

5 Die Abstimmung der Aktionsparameter mit dem Zielsystem der Brauereien und dem Exportmarkt

Nach der Darstellung von Zielsystem und Markt, ist im folgenden die Abstimmung der Aktionsparameter mit diesen Abstimmungspolen aufzuzeigen. Dabei sind zunächst die Aktionsparameter zu systematisieren und dann ein Weg ihrer Kombination zum geeigneten Marketing-Mix darzustellen. Nach diesen allgemeinen Ausführungen wird der Versuch unternommen, die einzelnen Aktionsparameter für den Exportbereich der Brauereien festzulegen und zwar jeweils für die verschiedenen Ländergruppen und unterschiedlichen Unternehmensstrukturen, soweit sich hier Besonderheiten ergeben.

51 Das System der Aktionsparameter

Die Zahl der Aktionsparameter, die den Brauereien zur Durchführung ihres Marketing zur Verfügung stehen, ist sehr groß. Um die Vielzahl dieser Instrumente darstellen zu können, ist es notwendig, sie zu systematisieren und ihre Beziehungen zueinander aufzuzeigen. An Systematisierungsversuchen hat es in der wissenschaftlichen Literatur nicht gefehlt¹⁾, und es erscheint nicht notwendig, den bisher erstellten Systemen ein weiteres hinzuzufügen. Die für die vorliegende Arbeit gewählte Systematisierung stützt sich daher weitgehend auf die vorhandenen Ansätze, indem versucht wird, durch deren Kombination ein für den angestrebten Zweck geeignetes System von Marketing-Instrumenten aufzuzeigen. Als Kriterium für die Eignung der Systematisierung steht das Ziel im Vordergrund, "... eine klar erfaßbare Klassifikation absatzpolitischer Gestaltungsmaßnahmen aufzuzeigen, die die wesentlichen Aktionsrichtungen deutlich macht und weit genug ist, die Vielfalt aktueller und potentieller Instrumente und deren Interdependenzen in sich aufzunehmen."²⁾ Bereits bei der Entscheidung über die Systematisierung ist dabei die Art der Unternehmung und der Bereich, für den die Marketing-Entscheidungen zu treffen sind, in die Überlegungen einzubeziehen, um von vornherein Instrumente, die nicht als Alternativen in Betracht kommen, auszuschalten und um die Gewichtung bei der Darstellung richtig vornehmen zu können.

Die meisten der vorhandenen Systematisierungsansätze gehen von einer Vierteilung des absatzpolitischen Instrumentariums aus. Sie unterscheiden in Produkt, Distribution, Preis und

- 1) vgl. z.B. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 123 ff.; Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 263 ff.; Kelley, E. J., Lazer, W. (Hrsg.), *Marginal Marketing Perspectives and viewpoint*, 3. Aufl., Homewood, Ill., 1967, S. 415 ff.; Hammel, W., a.a.O., 1963, S. 28 ff.; Stern, E., a.a.O., 1968, S. 76 ff.; McCarthy, E. J., a.a.O., 1964, S. 38 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 120 ff.; Hoellige, W. A., a.a.O., 1964, S. 71 ff.; Mahlert, K., *Marketing*, in: *Unternehmer-Seminar I*, Hrsg. Pack, L., Wiesbaden 1969, S. 190 ff., S. 197.
- 2) Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 382.

Kommunikation¹⁾, wobei die Begriffe bei den einzelnen Autoren unterschiedlich sind. Auch die vorliegende Arbeit folgt dieser Einteilung, da sie in Bezug auf die genannten Kriterien als besonders geeignet anzusehen ist; sie untergliedert jedoch, um der Forderung nach Detailliertheit nachzukommen, die vier Kategorien noch tiefer.²⁾

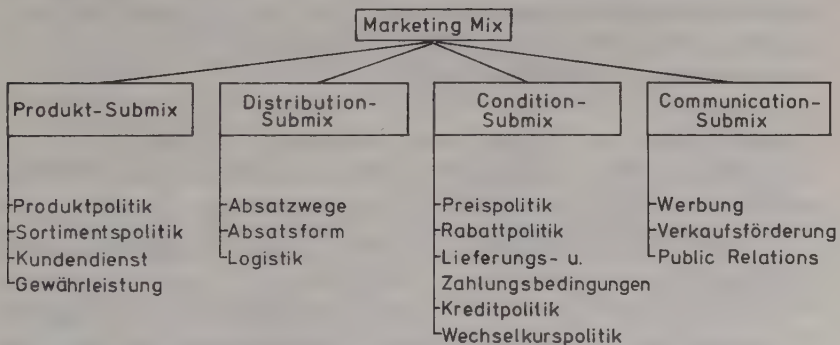
In der weiteren Untergliederung liegt der Grund für die hier gewählten Bezeichnungen der übergeordneten Kategoriebegriffe. Sie soll zum ersten zeigen, daß es sich bei den Kategorien um Teilelemente des gesamten Marketing handelt und zum anderen um übergeordnete Kategorien, innerhalb derer die einzelnen Aktionsparameter zu kombinieren und festzulegen sind.³⁾ Dieser Sachverhalt wird besonders deutlich durch den Begriff des Submix⁴⁾ ausgedrückt. Die hier gewählte Systematisierung folgt daher hinsichtlich der Kategorienbezeichnung dem Ansatz von Kelley - Lazer⁵⁾, mit der Einschränkung, daß eine Verteilung des Instrumentariums vorgenommen wird. Die vier Kategorien erhalten somit die Bezeichnung Product-Submix, Distribution-Submix, Condition-Submix und Communication-Submix.⁶⁾

- 1) vgl. Bell, M. L., Marketing, Concepts and Strategy, London, Melbourne, Toronto, 1966, S. 431 ff.; McCarthy, E. J., a.a.O., 1964, S. 38 ff.; Bidlingmaier, J., Marketing, Bd. 2, Hamburg 1973 a, S. 229 ff.; Steiner, G. A. Top Management Planning, New York 1969, S. 527 f.; vgl. auch die Übersicht bei Thummel, D., Entwicklung einer Konzeption zur Bestimmung des langfristigen Marketing Mix, Bern, Stuttgart 1972, S. 52.
- 2) vgl. Nieschlag, R., Was bedeutet die Marketingkonzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft?, in: Fischer-Winkelmann, Marketing, Ideologie oder operable Wissenschaft?, München 1972, S. 133 ff., S. 141.
- 3) vgl. Sittig, C. A., Marketing Management, Informations- und Entscheidungssysteme, Darmstadt 1972, S. 139.
- 4) vgl. Kelley, E. J., Lazer, W., a.a.O., 1967, S. 8, die jedoch im Verlauf der Arbeit den Begriff durch "Mix" ersetzen; Sittig, C. A., Checkliste für Ihre Export-Marketing-Konzeption, in: Absatzwirtschaft 1972 a, Nr. 3, S. 48 ff., S. 49; Stern, E., a.a.O., 1968, S. 36; anders McCarthy, E. J. (vgl. a.a.O., 1964, S. 39 Fußnote), der den Begriff des Mix bezogen auf die Kategorien wegen der Möglichkeit der Verwirrung ablehnt.
- 5) vgl. Kelley, E. J., Lazer, W., a.a.O., 1967, S. 8; vgl. auch Sittig, C. A., a.a.O., 1972 a, S. 49.
- 6) Zur näheren Erläuterung dieser Begriffe vgl. die entsprechenden Kapitel der vorliegenden Arbeit.

Diese Begriffe zeichnen sich gegenüber anderen Systematisierungsansätzen durch eine hohe Prägnanz aus.¹⁾

In der weiteren Untergliederung der Submixes folgt die Arbeit dem Systematisierungsansatz von Nieschlag, Dichtl, Hörschgen²⁾, da dieser sich durch seine Vollständigkeit und Klarheit auszeichnet.³⁾ Da das System dieser Autoren jedoch vor allem auf den institutionalisierten Handel abgestimmt ist, ist für den hier interessierenden Bereich eine Abänderung in der Weise vorzunehmen, daß die Instrumente, die nicht als Aktionsparameter in Betracht kommen, z.B. Standortwahl, Räumlichkeiten, Öffnungszeiten usw. weggelassen werden und andererseits Aktionsparameter, die aufgrund der anders gearteten Problemstruktur in diesem System fehlen, wie Logistik und betriebliche Wechselkurspolitik, hinzugefügt werden. Das den folgenden Ausführungen zugrundegelegte System der Aktionsparameter stellt sich somit wie in Schaubild 6 abgebildet, dar.

Schaubild 6: Das System der Aktionsparameter⁴⁾



- 1) Der Prägnanz mangelt es z.B. bei den von Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (vgl. a.a.O., 1972, S. 119) verwendeten Begriffen, die von ihrem Begriffsinhalt der hier vorgenommenen Einteilung ähnlich sind.
- 2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 120 ff.
- 3) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 382; Müller, G., a.a.O., 1970, S. 108.
- 4) Zu einer ähnlichen Aufgliederung der Instrumente vgl. auch Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 303 ff.

52 Die Integration der Aktionsparameter zum Marketing-Mix

Der Einsatz der absatzpolitischen Instrumente erfolgt nicht unabhängig voneinander, vielmehr bestehen zwischen den einzelnen Parametern Interdependenzen unterschiedlicher Natur.¹⁾ Zum einen ist es möglich, ein Instrument durch ein anderes zu substituieren, andererseits bestehen auch komplementäre Beziehungen in der Form, daß die Wirkung des einen Instruments erst durch eine bestimmte Ausprägung des anderen Aktionsparameters hervorgerufen wird.²⁾ Das Instrumentarium ist daher aufeinander abzustimmen und so zu kombinieren, daß insgesamt die Zielerreichung des aufgezeigten Zielsystems möglichst groß ist.³⁾ Dieser integrative Einsatz der einzelnen Instrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet.⁴⁾

Die in der Literatur aufgezeigten Wege zur Entwicklung eines geeigneten Marketing-Mix sind sehr zahlreich. Sie lassen sich jedoch generell unterteilen in Lösungsansätze mit Hilfe entscheidungslogischer Optimierungsmodelle und solche mit Hilfe heuristischer Näherungsverfahren.⁵⁾ Auf die Eignung der beiden Entscheidungsmethoden für die vorliegende Problemstellung ist im folgenden einzugehen.

1) vgl. Stern, E., a.a.O., 1968, S. 149 f.; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 418; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 321.

2) vgl. Nieschlag, R., a.a.O., 1972, S. 142.

3) vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973, S. 15; Bell, M. L., a.a.O., 1966, S. 610; Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 278; Mahlert, K., a.a.O., 1969, S. 192.

4) Der Begriff geht auf Borden, N. H., zurück, der sich wiederum auf Culliton, J. beruft (vgl. Borden, N. H., The Concept of the Marketing Mix, in: Journal of Advertising Research, Vol. 4, Nr. 2, S. 2 ff. (zitiert nach Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 319); vgl. auch Hundhausen, C., Wirtschaftswerbung, Berlin 1971, S. 39.

5) Zu der Einteilung der Lösungsansätze vgl. Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 5; Freese, E., Heuristische Entscheidungsstrategien der Unternehmensführung, in: ZfbF 1971, S. 283; Berners, F. J., Entscheidungsstrategien bei Produktverbundenheit, Berlin 1972, S. 23; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 2, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971, S. 153 ff.

521 Zur Problematik der Bestimmung eines optimalen
Marketing-Mix mit Hilfe entscheidungslogischer
Optimierungsmodelle

Vor allem in ihren früheren Stadien versuchte die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre den Entscheidungsträgern Problemlösungen mit Hilfe entscheidungslogischer Optimierungsmodelle¹⁾ aufzuzeigen. Diese Entscheidungsmethoden sind dadurch charakterisiert, daß mit Hilfe eines Algorithmus "die exakte Lösung eines Problems mit Hilfe einer endlichen überschaubaren Anzahl von Schritten garantiert" wird, "wenn für dieses Problem eine Lösung existiert"²⁾. Voraussetzung für die Anwendbarkeit der Entscheidungsmethode ist, daß es sich bei der zu fällenden Entscheidung um eine "vollständig formulierte Entscheidungsaufgabe"³⁾ handelt, zu deren Kennzeichnung im allgemeinen drei Charakteristika herangezogen werden⁴⁾:

1. eine bestimmte bekannte Anzahl von wohlformulierten Alternativen,
2. klar definierte Ziele und Regeln, mit denen die Alternativen in eine Reihenfolge bezüglich der Zielerreichung gebracht werden können.
3. Bekannte Konsequenzen der Alternativen in Bezug auf die Ziele.

Es ist somit zu fragen, ob das vorliegende Entscheidungsproblem, nämlich die Festlegung eines geeigneten Marketing-Mix für den Exportbereich deutscher Brauereien nach diesen Kriterien als vollständig formuliert anzusehen ist, wobei die Tatsache, daß eines der Kennzeichen fehlt, bereits die Verneinung dieser Frage bedeutet.

Das Alternativen-Problem der vorliegenden Entscheidungsaufgabe besteht darin, daß die Zahl der Alternativen als Kombi-

-
- 1) vgl. z.B. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 279 ff. und die bei Thummel, D., a.a.O., 1969, S. 14 ff. dargestellten Lösungsansätze.
 - 2) Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 62.
 - 3) Klein, H. K., Heuristische Entscheidungsmodelle, Diss. München 1969, S. 32; Heinen, E. (vgl. a.a.O., 1972, S.55 ff.) spricht von "wohlstrukturierten Problemen".
 - 4) vgl. Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 32.

nation der verschiedenen Ausprägungen der Aktionsparameter¹⁾ unüberschaubar ist.²⁾ Es erscheint unmöglich, die Vielzahl der Alternativen so zu formulieren, daß sie zum einen sich vollständig gegenseitig ausschließen und zum anderen miteinander vergleichbar werden.³⁾ Das erste Kennzeichen einer vollständig formulierten Entscheidungsaufgabe ist somit beim vorliegenden Problem nicht erfüllt.

Das Zielproblem wurde durch die vorgenommene Formulierung des Zielsystems weitgehend beseitigt. Durch den Ansatz der Nebenbedingungen, die sich als klassifikatorische Ziele darstellen, ist eine Gewichtung der Ziele zumindest für die vorliegende Untersuchung vorgenommen und somit ein Weg zur Lösung des Zielkonfliktes aufgezeigt worden.⁴⁾ Durch den Ansatz klassifikatorischer Ziele als Nebenbedingung, deren Zielerreichung in den Ausprägungen "ja - nein" bestehen kann, ist das Problem der Quantifizierbarkeit der Ziele, das für den Ansatz von Entscheidungsregeln notwendig ist, weitgehend gelöst.⁵⁾ Es darf jedoch nicht verkannt werden, daß das hier aufgestellte Zielsystem sich als Quasi-Lösung darstellt und nur unter den dargestellten Prämissen gilt.

Auch hinsichtlich der Forderung nach Bekanntheit der Konsequenzen, die die Alternativen in Bezug auf das zugrundegelegte Zielsystem haben, kann das vorliegende Entscheidungsproblem nicht als vollständig formuliert angesehen werden. Gerade der bereits angesprochene Mangel an Informationen über den Exportmarkt⁶⁾, der durch die Marktforschung wie gezeigt, zwar verringert, aber niemals vollkommen beseitigt werden kann, läßt eine eindeutige Formulierung der Konsequenzen nicht zu.⁷⁾ Die dynamische Entwicklung der Umwelt der hier zu fäl-

1) vgl. Hax, H., a.a.O., 1965, S. 24.

2) vgl. Brändle, R., Unternehmenswachstum, Wiesbaden 1970, S. 121; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 404.

3) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 420.

4) vgl. Kapitel 33 dieser Arbeit.

5) vgl. Rejscheck, H., Operations Research als Entscheidungshilfe in Brauereien, in: Brauwelt 1970, Nr. 110, S.1307 ff., S. 1307.

6) vgl. Kapitel 431 dieser Arbeit.

7) vgl. Dichtl, E., Zur Problematik der Ableitung exakter Lösungen im Absatzbereich, in: BFuP 1971, S. 129 ff., S.133 ff.; Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 7 ff.

lenden Entscheidungen ist so groß, daß sich der Entscheidungsträger kein eindeutiges Bild von ihr machen kann.¹⁾ Auch der für diesen Fall vorgesehene Ansatz von Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt verschiedener Umweltsituationen (stochastischer Fall)²⁾, kann die Problematik nicht beseitigen, da die Informationen über die Eintrittswahrscheinlichkeit nicht vorliegen. Ebensowenig helfen die für den verteilungsfreien Fall dargestellten Lösungsmöglichkeiten³⁾ weiter, da hier eine für den Eintritt der Umweltsituationen gleiche Wahrscheinlichkeit unterstellt wird, die jedoch in Wirklichkeit nicht gegeben ist.

Ein weiteres Konsequenzenproblem besteht in den Interdependenzen der Wirkung der einzelnen Instrumente. Es ist unmöglich, die Konsequenzen einer so großen Zahl von in sich komplexen Alternativen aufzuzeigen.⁴⁾

Das vorliegende Entscheidungsproblem stellt sich somit als "unvollständig formulierte Entscheidungsaufgabe"⁵⁾ dar. Aus diesem Grund stimmen die Prämissen, die den Einsatz entscheidungslogischer Optimierungsmodelle erlauben, mit den wirklichen Gegebenheiten nicht überein. "Es nutzt uns" jedoch "gar nichts, wenn wir mit präzisen mathematischen Methoden zu Ergebnissen gelangen, die auch bis herunter auf die Einerstelle genau ausgerechnet sind, bei denen aber Millionen-Größen aufgrund falscher Prämissen nicht richtig sind"⁶⁾. Der Ansatz entscheidungslogischer Optimierungsmodelle ist daher für das hier zu lösende Problem ungeeignet.⁷⁾ Keiner der in der Lite-

1) vgl. Freese, E., a.a.O., 1971, S. 289.

2) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 160 ff.; Dichtl, E., a.a.O., 1967, S. 93 ff.

3) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 176 ff.

4) vgl. Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 9; Dichtl, E., a.a.O., 1967, S. 41 ff.; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 418 ff.; anders Spiegel, W. (vgl. a.a.O., 1970 a, S. 1090), der die Möglichkeit sieht, daß die Brauereien in der Lage sind, die Effizienz ihrer Instrumente genau einzuschätzen.

5) vgl. Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 32; Heinen, E. (vgl. a.a.O., 1972, S. 60 ff.) spricht von "schlecht strukturierten Problemen".

6) Rodenstock, R., a.a.O., 1966, S. 20.

7) vgl. Rejscheck, H., a.a.O., 1970, S. 1309; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 420.

ratur aufgezeigten Wege dieser Art beseitigt die dargestellten Mängel, vielmehr werden mit hohem rechnerischen Aufwand und durch den Einsatz der EDV¹⁾, "Lösungen" gefunden, die wegen der falschen Prämissen nicht realistisch und somit für die Praxis undurchführbar und wertlos sind.²⁾

522 Die Bestimmung eines geeigneten Marketing-Mix mit Hilfe eines heuristischen Näherungsverfahrens

Während die entscheidungslogischen Optimierungsmodelle vollkommene Informationen bezüglich der Entscheidungselemente Alternativen, Ziele und Konsequenzen unterstellten³⁾, tragen die heuristischen Lösungsansätze der Nichtexistenz dieser Prämisse in der Empirie Rechnung. Sie gehen davon aus, daß der Informationsstand begrenzt ist⁴⁾, allein schon aufgrund der Tatsache, daß die zusätzliche Informationssuche oft hohe Kosten verursacht.⁵⁾ Die Informationsgewinnung wird an einem bestimmten Punkt abgebrochen, und der Entscheidungsträger begnügt sich mit einer, seinem Anspruchsniveau entsprechenden befriedigenden Lösung des Entscheidungsproblems, im Gegensatz zum Maximierungsprinzip, das die entscheidungslogischen Modelle unterstellen.⁶⁾ Die Einsicht, daß es sich bei den Entscheidungsträgern um "beschränkt rational"⁷⁾ agierende Personen handelt, ist Grundlage der heuristischen Lösungsansätze.⁸⁾

1) Zum Einsatz der EDV bei Marketingentscheidungen vgl. Sittig, C.A., a.a.O., 1972.

2) Zu der Kritik an den entscheidungslogischen Optimierungsmodellen vgl. Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 14 ff. und die dort angegebene Literatur. Dichtl, E., a.a.O., 1971, S. 129 ff.; Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 47 ff.

3) vgl. Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 48 f.

4) vgl. Pümpin, C., Langfristige Marketingplanung, Diss. St. Gallen 1968, S. 101; Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 52 ff.; Freese, E., a.a.O., 1971, S. 288.

5) vgl. Brändle, R., a.a.O., 1970, S. 121 f.

6) vgl. Hax, H., a.a.O., 1965, S. 29 f.; Berner, F. J., a.a.O., 1972, S. 24; Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 66.

7) Heinen, E., a.a.O., 1968, S. 43.

8) vgl. Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 47.

Der Begriff "heuristisch" rührt etymologisch aus dem Altgriechischen her und bedeutet so viel wie "zum Finden geeignet"¹⁾. Feigenbaum - Feldman²⁾ definieren Heuristik als "a rule of thumb, a strategy, trick, simplification or any other kind of device which drastically limits search for solutions in larger problem spaces. Heuristics do not guarantee optimal solutions, they do not guarantee any solution at all; all that can be said for a useful heuristic is that it offers solutions which are good enough most of the time." Die heuristischen Lösungsansätze sind somit charakterisiert durch die Tatsache, daß sie nicht unbedingt zu optimalen Lösungen führen.³⁾ Anders als bei den entscheidungslogischen Optimierungsmodellen versucht der Entscheidungsträger durch Suchen, Ausprobieren und Beobachten, Verhaltensweisen, die Lindblom mit dem Begriff des "Muddling Through"⁴⁾ bezeichnet, eine befriedigende Lösung seines Problems zu finden. Dabei spielt das Fingerspitzengefühl, Intuition, vor allem aber die bisher gewonnenen Erkenntnisse eine entscheidende Rolle.⁵⁾ Die Orientierung an der Branche und den hier gemachten Erfahrungen helfen in vielen Fällen, der Lösung der Probleme näherzukommen, ohne daß, wie bei den entscheidungslogischen Modellen, eine vollständige analytische Betrachtung vorgenommen wird. Die heuristischen Lösungsansätze zeigen somit zwar keine Wege auf, die unbedingt die optimale Lösung des Entscheidungsproblems bringen, dafür jedoch solche, deren Anwendung in der Praxis als realistisch angesehen werden kann. Aus diesem Grund soll in der vorliegenden Arbeit zur Findung eines geeigneten Marketing-Mix im Exportbereich deutscher Brauereien ein heuristischer Ansatz zugrunde gelegt werden.

1) vgl. Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 35.

2) Feigenbaum, E. A., Feldman, J., Computers and Thought, A Collection of Articles, New York etc. 1963, S. 6.

3) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 410.

4) Lindblom, C. E. The Science of "Muddling Through", in: Public Administration Review, Vol. 19, 1959, S. 79 ff. (zitiert nach: Freese, E., a.a.O., 1971, S. 286).

5) vgl. Kirsch, W., Heuristische Entscheidungsmodelle im Lichte der entscheidungs- und systemorientierten Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung in den Problembereich der Untersuchung, in: Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 13 ff., S. 22; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 321 ff.

Die in der letzten Zeit erschienene Literatur, die sich mit heuristischen Lösungsansätzen befaßt, ist sehr umfangreich¹⁾ und auch für den Marketingbereich gibt es verschiedene Lösungsansätze.²⁾ Die dargestellte Eigenart heuristischer Entscheidungsfindung bedeutet nicht, daß der Entscheidungsträger bei der Lösung seiner Entscheidungsprobleme planlos vorgeht, vielmehr handelt es sich um ein "systematisches Suchverfahren"³⁾, nach einer befriedigenden Lösung, welches die verschiedenen heuristischen Modellansätze darzustellen versuchen. Sie gehen dabei von der beobachteten Verhaltensweise des entscheidenden Menschen aus.⁴⁾ Es kann nicht Aufgabe der vorliegenden Arbeit sein, alle bisher vorhandenen Modellansätze darzustellen, vielmehr soll versucht werden, für das vorliegende Entscheidungsproblem einen geeigneten Lösungsansatz zu finden. Die dargestellte Entscheidungsmethode stützt sich dabei auf die vorhandenen Lösungsansätze und wandelt sie entsprechend dem gestellten Problem ab.

Die in der Literatur zu findenden heuristischen Lösungsansätze unterscheiden sich u.a. durch eine unterschiedlich starke Einbeziehung mathematischer Elemente. Bei einigen von ihnen wird versucht, zumindest in Teilbereichen, Algorithmen zur Lösung heranzuziehen. Für das vorliegende Entscheidungsproblem erscheinen solche Lösungsversuche nicht geeignet, da sie wegen des Informationsproblems, das wie gezeigt, gerade auf dem Exportmarkt sehr bedeutend ist, dem Entscheidungsträger nur scheinbar weiterhelfen und zudem einen hohen Aufwand für ihre Durchführung erfordern.

Der hier ausgewählte Lösungsansatz lehnt sich an die in der Literatur dargestellten sukzessiven Verfahren der Entschei-

1) vgl. z.B. Klein, H. K., a.a.O., 1969; Ansoff, H. J., Toward a Strategic Theory of the Firm, Selected Readings, Hrsg. Ansoff, H. J., Hamondsworth 1969, S. 7 ff.; Kuehn, A., Hamburger, M. J., A Heuristic Program for Locating Warehouses, in: Management Science, Vol. 3, 1963, S. 91 ff. und die bei Freese, E., a.a.O., 1971 aufgeführte Literatur.

2) vgl. z.B. die bei Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 55 ff. aufgeführten Ansätze.

3) Dichtl, E., a.a.O., 1971, S. 137.

4) vgl. Kirsch, W., a.a.O., 1969, S. 22 f.

findung an.¹⁾ Während bei den entscheidungslogischen Optimierungsmodellen alle Aktionsparameter simultan festgelegt werden, d.h. daß eine Alternative des Marketing-Mix für jeden der Aktionsparameter eine bestimmte Ausprägung beinhaltet und daraus die Vielzahl der Alternativen und Konsequenzen resultiert, gehen die sukzessiven Verfahren von einer realistischeren Methode, nämlich der aufeinanderfolgenden Festlegung der Aktionsparameter aus.²⁾ Auf diese Weise wird das komplexe Entscheidungsproblem in mehrere Teilentscheidungen zerlegt, für die nacheinander eine Lösung zu finden ist, welche sich dann für die nachfolgenden Teilentscheidungen als Datum darstellt.³⁾ Es handelt sich somit um eine "stufenweise Einführung von Restriktionen im Lösungsraum"⁴⁾. Dieses Verfahren hat den Vorteil, daß das Entscheidungsproblem durchschaubar ist, weil die Anzahl der Alternativen verringert wird. Das bedeutet jedoch, daß unter Umständen bestimmte Kombinationen von Aktionsparameter-Ausprägungen nicht berücksichtigt werden, die sich als geeignet erweisen könnten, weil die vorhergehende Teilentscheidung bereits eine Lösung gefunden hat und keine Möglichkeit besteht, die nicht gewählten Aktionsparameter-Ausprägungen dieser vorgelagerten Teilentscheidungen noch in die nachgelagerten einzubeziehen.⁵⁾ Die Interdependenzen der Aktionsparameter werden also nur in einer Richtung berücksichtigt.⁶⁾ Dieser Mangel läßt sich durch eine möglichst richtige Reihenfolge bei der Festlegung der Aktionsparameter zumindest teilweise beheben.⁷⁾ Es muß versucht werden, diese Reihenfolge

1) vgl. Freese, E., a.a.O., 1971, S. 293 ff.; Bell, M. L., a.a.O., 1966, S. 610 ff.; Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 105 und die dort auf S. 135 ff. dargestellten Modelle.

2) vgl. Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 56 ff.

3) vgl. Pümpin, C., a.a.O., 1968, S. 100; Klein, H. K., a.a.O., 1969, S. 106 ff.

4) Freese, E., a.a.O., 1971, S. 285 (Freese bezieht sich dabei auf interpersonelle Entscheidungen).

5) vgl. Pümpin, C., a.a.O., 1968, S. 100 f.; Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 86.

6) vgl. Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 61.

7) vgl. Pümpin, C., a.a.O., 1968, S. 100 ff., der keine feste Reihenfolge vorsieht, sondern je nach der Reaktionsfähigkeit der Instrumente in den verschiedenen Branchen und Märkten die Instrumentenreihenfolge festlegt; vgl. auch Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 86.

so zu gestalten, daß zum einen möglichst alle geeigneten Aktionsparameter-Kombinationen berücksichtigt werden, zum anderen aber die Anzahl der Parameter-Kombinationen möglichst gering ist und die nicht geeigneten von vornherein ausgeschlossen werden.¹⁾

Die Literatur bietet für die Entscheidung über das Marketing-Mix verschiedene Reihenfolgen der vier Submixes an.²⁾ Sie stellen fast alle zu Recht das Product-Submix an den Anfang ihrer Überlegungen, da für den Einsatz aller weiteren Instrumente Informationen über die Ausgestaltung des Product-Submix notwendig sind.³⁾ Wie die Übersicht bei Thummel zeigt⁴⁾, legen die meisten der sukzessiven Lösungsansätze als zweite Teilentscheidung das Distribution-Submix fest. Gerade für den Export, wo, wie zu zeigen sein wird, die Wahl der Absatzmittler und die Zusammenarbeit mit diesen besonders wichtig ist, erscheint ein solches Vorgehen geeignet. In der Reihenfolge des Condition-Submix und des Communication-Submix unterscheiden sich die Ansätze; es erscheint jedoch sinnvoll, zunächst die Aktionsparameter des Condition-Submix festzulegen, da weitaus mehr Informationen über dieses Submix für die Festlegung des Communication-Submix notwendig sind, als umgekehrt. Die Aktionsparameter des Communication-Submix sind am ehesten an vorherige Teilentscheidungen anzupassen.⁵⁾ Die Reihenfolge bei der Festlegung der Submixes für die vorliegende Arbeit ist in Schaubild 7 dargestellt.

Schaubild 7 zeigt gleichzeitig die Einflußfaktoren, die auf die Teilentscheidungen einwirken, soweit sie Schwerpunkt der

1) vgl. Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 86.

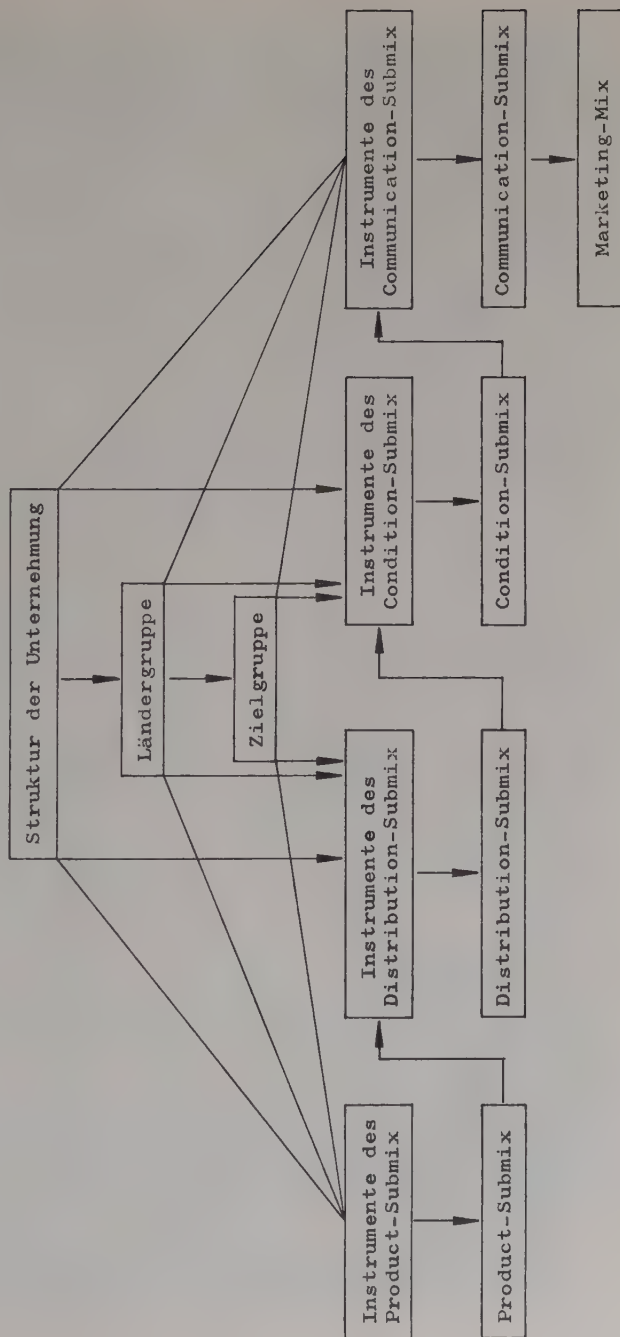
2) vgl. die bei Thummel, D., a.a.O., S. 55 ff. dargestellten Lösungsansätze insbesondere die Übersicht S. 61.

3) vgl. Beil, M. L., a.a.O., 1966, S. 434; McCarthy, E. J., a.a.O., S. 33.

4) vgl. Thummel, D., a.a.O., 1972, S. 61.

5) Zur gleichen Reihenfolge kommt auch Lohse, R., Gut gezielt ist halb getroffen, Methoden und Probleme der Marketing-Planung in der Investitionsgüterindustrie - Fallbeispiel: Linde Gabelstapler, Kurzfassung eines Vortrages vor dem Marketing Club Rhein-Main, in: Absatzwirtschaft 1969, Aprilausgabe, S. 9 ff.

Schaubild 7: Darstellung des sukzessiven Entscheidungsprozesses über die Festlegung des Marketing-Mix und der Haupteinflussfaktoren, soweit sie in der folgenden Betrachtung berücksichtigt werden



späteren Ausführungen sind. Die Festlegung des Marketing-Mix geschieht in der Weise, daß abhängig von der Struktur der Unternehmung, der betreffenden Ländergruppe und der ins Auge gefaßten Zielgruppe die Ausprägungen der Submixes nacheinander festgelegt werden und zwar durch Bestimmung der Ausprägung ihrer jeweiligen Aktionsparameter, die dann zusammengefaßt die Ausprägung des Submix ergeben, welches wiederum die Festlegung der nachgelagerten Aktionsparameter und deren Zusammenfassung zum entsprechenden Submix beeinflusst.

Damit hat das Problem der Komplexität der Entscheidungsaufgabe eine realistische Lösung gefunden. Auch bei der Festlegung der einzelnen Instrumente wird von einem beschränkten Rationalverhalten der Entscheidungsträger ausgegangen, in der Weise, daß die Erstrebung einer befriedigenden Zielerreichung zugrunde gelegt wird, welche von dem jeweiligen Anspruchsniveau abhängt.¹⁾ Der Versuch, jeweils alle Konsequenzen der Alternativen der jeweiligen Teilentscheidungen - auch wenn diese durch den Übergang zum sukzessiven Lösungsverfahren weniger geworden sind - darzustellen und die optimale Alternative zu wählen, erscheint wegen der unvollkommenen Information im Bereich des Export-Marketings nicht sinnvoll.²⁾ Die folgenden Ausführungen bei den einzelnen Instrumenten erheben daher nicht den Anspruch, optimale Lösungen zu liefern. Sie gehen bei den Lösungsvorschlägen gemäß der Grundidee der heuristischen Entscheidungsmethode davon aus, befriedigende Lösungen aufzuzeigen, die wegen fehlender anderweitiger Informationen zum Zwecke der "Ungewißheits-Absorption"³⁾ auf den Erkenntnissen und Erfahrungen aufbauen, die auf dem Gebiet des Bierexports gemacht wurden.⁴⁾ Sie orientieren sich daher an den Angaben der empirischen Untersuchung und den Aktivitäten anderer Branchen und deren Erkenntnissen.⁵⁾ Es

1) vgl. Brändle, R., a.a.O., 1970, S. 121 ff.

2) vgl. dazu die Literaturangaben bezüglich der Kritik an den entscheidungslogischen Optimierungsmodellen. Diese Kritik gilt hier analog.

3) Berner, F. J., a.a.O., 1972, S. 24; Heinen, E., a.a.O., 1966, S. 186.

4) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 422; Freese, E., a.a.O., 1971, S. 293.

5) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O.,

steht weniger die analytisch exakte Entscheidungsfindung im Vordergrund als die Darstellung der entsprechend dem Zielsystem und den Marktgegebenheiten befriedigenden Näherungslösung der Marketing-Probleme.

53 Entwicklung eines Export-Marketing-Mix für Brauereien

Die Beschreibung des Marketing-Mix für den Export deutscher Brauereien erfolgt entsprechend dem oben dargestellten heuristischen Lösungsverfahren. Dabei werden vor allem die Besonderheiten bei der Festlegung der Aktionsparameter für den Export im Gegensatz zum Inlandsmarkt zu zeigen sein. Die Gestaltungsvorschläge werden jeweils differenziert nach den Submarktgruppen¹⁾ und den oben dargestellten Strukturmerkmalen der Betriebe²⁾, soweit sich diesbezüglich Unterschiede ergeben.

Die Freiheitsgrade beim Einsatz der Marketinginstrumente werden begrenzt durch die rechtlichen Normen der Staaten³⁾; es ist jedoch unmöglich, wegen ihrer Heterogenität und der Dynamik ihrer Entwicklung, die Konstellation dieser rechtlichen Umwelt länderspezifisch darzustellen. Rechtliche Probleme bei der Gestaltung des Marketing werden daher nur insoweit angesprochen, als sie häufig auftreten. Sie werden dazu an Beispielsländern beschrieben. Informationen über die Ausprägung der Gesetze in den einzelnen Staaten sind bei den oben, bezüglich der Marktforschung genannten Quellen, zu erfahren.⁴⁾

Das Gewicht, welches die Behandlung der einzelnen Aktionsparameter im Rahmen dieser Arbeit erhält, steht in engem Zusammenhang mit der Bedeutung, die die befragten Betriebe den Instrumenten für den hier interessierenden Bereich zumessen.⁵⁾

1972, S. 320. Dabei sind wie Sandler richtig feststellt, die Unterschiede in den Strukturen der Branchen zu berücksichtigen. Die einfache Nachahmung anderer Betriebe kann nicht richtig sein (vgl. Sandler, G., a.a.O., 1970, S.773).

1) vgl. Kapitel 2 dieser Arbeit.

2) vgl. Kapitel 42 ff. dieser Arbeit.

3) vgl. Nieschlag, R., a.a.O., 1972, S. 134.

4) vgl. Kapitel 431 dieser Arbeit.

5) vgl. dazu Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

531 Das Product-Submix

Im ersten Schritt des sukzessiven Entscheidungsprozesses zur Bestimmung eines geeigneten Marketing-Mix ist das Product-Submix festzulegen, da dieses weitgehend die übrigen Submixes determiniert.¹⁾ Ist die zentrale Stellung des Product-Submix²⁾ für das inländische Marketing bereits zu bejahen, so erscheint sie für den Exportbereich einer Unternehmung geradezu zwingend. In einer Branche wie der Brauindustrie, bei der der Export einen relativ geringen Anteil an der Gesamtproduktion ausmacht, sind die Freiheitsgrade beim Product-Submix begrenzt. Die technische Ausrüstung des Produktionsapparates, die bestimmt ist durch das inländische Produktionsprogramm, bildet weitgehend den begrenzenden Rahmen für die Entscheidung über das Product-Submix im Exportbereich.

Die Extension des Begriffs Product-Submix ist in der Literatur unterschiedlich.³⁾ Die vorliegende Arbeit subsumiert unter den Begriff alle Aktivitäten, die sich auf die den Betriebszweck bestimmende Leistung des Betriebes beziehen, zusätzlich der, ihre normale Verwendung ermöglichenden Nebenbedingungen. Sie lehnt sich damit materiell an die Ausdehnung des Begriffs "Leistungssubstanz" bei Nieschlag, Dichtl, Hörschgen an⁴⁾ und untergliedert das Product-Submix in die Instrumente Produktpolitik, Sortimentspolitik, Garantieleistungen und Kundendienst, die im folgenden zu beschreiben sind.

1) vgl. Stern, E., a.a.O., 1968, S. 77; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 383.

2) vgl. Müller, R., a.a.O., 1971, S. 13; Loh, R., a.a.O., 1971, S. 52; Kelley, E. J., Lazer, W., a.a.O., 1967, S. 417; Kalussis, D., Marktorientierte Absatzpolitik, Wien, New York 1970, S. 59.

3) vgl. z.B. Pearce, E., a.a.O., 1972, S. 204; Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 375; Stern, E., a.a.O., 1968, S. 36; Kelley, E. J., Lazer, W., a.a.O., 1967, S. 417 ff.

4) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 154 ff.

5511 Die Produktpolitik

Die Produktpolitik verkörpert die Entscheidungen bezüglich der Ausgestaltung des einzelnen Produktes. Standen dabei früher die technischen Aspekte, d.h. die Probleme der technischen Fertigung im Vordergrund, so bildet heute der Markt den Orientierungspunkt für die Gestaltung der Produkte. Die Produktgestaltung stellt damit ein absatzpolitisches Phänomen dar.¹⁾ Die Erzeugnisse des Betriebes sind nach den Bedürfnissen, Neigungen und Wünschen der Kunden auszurichten, und zwar sowohl in ihrer eigentlichen Substanz als auch in ihrer Aufmachung.²⁾ Die deutsche Brauwirtschaft hat dieser Notwendigkeit auf dem Inlandsmarkt in den letzten Jahren in immer stärkerem Maße Rechnung getragen, einmal durch die Herstellung neuer Biertypen, z.B. Pils in Bayern, Alt im Rheinland, alkoholfreies Bier, Diät-Pils usw.³⁾, sowie auch durch eine kundenorientierte Ausgestaltung der Produktaufmachung. Durch umfangreiche Marktanalysen, die zum Teil durch die Verbände durchgeführt wurden⁴⁾, wurden die Bedürfnisse der Konsumenten erforscht und in die Produktpolitik umgesetzt.

Auch im Exportbereich ist eine Orientierung der Produktpolitik an den Bedürfnissen der jeweiligen Bevölkerung notwendig.⁵⁾ Die Ausprägung der Bedürfnisstruktur ist in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich; so differieren zum einen die Geschmacksrichtungen, zum anderen aber auch die Trinkgewohnheiten und die Einstellungen zum Produkt Bier⁶⁾, Tat-

1) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 375.

2) vgl. Kalussis, D., a.a.O., 1970, S. 59 f.; Kühnanz, H. J., a.a.O., 1968, S. 123; Stern, E., a.a.O., 1968, S. 36.

3) vgl. Greiner, H., Bier als Markenartikel, Diss., Berlin 1969, S. 66; Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1086.

4) vgl. z.B. Marktpsychologische Beratungsgruppe Oppermann, a.a.O., 1972; GfM, a.a.O., 1972; William Wilkens, Wirtschaftswerbung, Abteilung Marktforschung, Bierstudie 1960, Bad Godesberg 1960.

5) vgl. Gaeng, F. E., a.a.O., 1973, S. 383; Ohling, H., a.a.O., 1965, S. 23; Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 24; Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 76; Kramer, R. L., International Marketing, Cincinnati, Ohio 1959, S. 128 f.

6) vgl. z.B. die Berichte der CMA, a.a.O.

sachen, die bei einer marketingorientierten Ausgestaltung der Produkte zu berücksichtigen sind. Henzler zitiert dazu aus einem in Le Monde erschienenen Artikel, der die Notwendigkeit der Marktorientierung im Export treffend darstellt: "Il est peut être gênant que les Allemands n'aient pas le beurre jaune et les Anglais les raisins au peau mince mais si l'on veut réellement exporter, doit-on attendre qu'ils changent d'habitudes".¹⁾

Die Forderung nach bedürfnisgerechter Produktgestaltung würde bedeuten, daß die Brauerei für jedes Land ein Bier herstellen würde, das an die dortigen Verhältnisse angepaßt ist.²⁾ Dies erscheint aus kostenmäßigen Gesichtspunkten unmöglich. Die Verteilungsstruktur der Abnehmerländer bei den einzelnen Betrieben zeigt³⁾, daß die meisten Brauereien ihre Exportaktivitäten auf viele Länder ausdehnen. Eine länderspezifische Bierherstellung würde daher zu einer nicht wirtschaftlichen Aufgliederung des Produktionsapparates führen. Allerhöchstens für Brauereien, die als Länderspezialisten mit hohem Exportvolumen nur wenige Länder schwerpunktmäßig beliefern, kommt die Herstellung eines länderspezifischen Exportbieres vom kostenmäßigen Standpunkt her gesehen, in Frage.

Aber nicht nur die Kostenseite steht dem Absatz eines länderspezifischen Exportbieres⁴⁾ entgegen. Auch unter dem Gesichtspunkt der marktgerechten Produktgestaltung erscheint die Produktion eines besonderen Bieres für den Außenhandel nicht sinnvoll. Zwar sind die Geschmacksrichtungen in den einzelnen Ländern unterschiedlich, aber die besondere Wertschätzung des deutschen Bieres, ist wie gezeigt, weltweit.⁵⁾ Es ist

- 1) NN, La performance du commerce extérieur, in: Le Monde, 12. Januar 1961, S. 14 (zitiert nach Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 30 Fußnote).
- 2) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 76, der diese Forderung für die Markenartikelindustrie aufstellt.
- 3) vgl. Tabelle 13 in Kapitel 22 dieser Arbeit.
- 4) Dieser Begriff ist nicht mit dem Biertyp "Export-Bier" zu verwechseln.
- 5) vgl. Reader's Digest, a.a.O., 1970/71, Table Nr. XIII 18/01; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 55, S. 1192; CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. IV.

die Ausprägung des deutschen Produktes, die der Konsument beim Bier bevorzugt. Er konsumiert zwar in hohem Maße die Biere der einheimischen Geschmacksrichtung, stellt aber das deutsche Bier weit über diese Produkte. Es ist gerade das Bedürfnis nach deutschem Bier im Ausland, das die hier erhobene Forderung nach stärkerem Engagement deutscher Brauereien im Ausland begründet hat. Eine Orientierung an den Geschmacksrichtungen des Auslandes, die eine Angleichung an die einheimischen Biere bedeuten würde, kann nicht sinnvoll sein. Im Gegenteil, wie gezeigt, erwächst den deutschen Brauereien gerade daher im Ausland eine Konkurrenz, das die einheimische Brauindustrie durch das Heranholen deutscher Braumeister bzw. die Ausbildung einheimischer Fachkräfte an deutschen Brauereihochschulen versucht, ihr Produkt dem deutschen Bier anzugleichen.¹⁾

Ein weiterer Grund, der gegen die Herstellung eines länderspezifischen deutschen Exportbieres spricht, besteht in der Tatsache, "daß es in den Bedarfsäußerungen der Konsumenten eine individualisierende Tendenz gibt"²⁾, welche zu individuellen Bedarfsäußerungen und Kaufentscheidungen führt. Der Konsument verlangt nach einer Produktvielfalt, nach einer Wahlmöglichkeit zwischen Produkten, um sich durch eine spezifische Auswahl von den übrigen Konsumenten zu unterscheiden, "mag es nun echte Individualität oder lediglich persönliches Geltungsbedürfnis sein."³⁾ Hierin liegt ein häufiges Kaufmotiv für ausgefallene Güter, d.h. Produkte des nicht alltäglichen Warenkorbes, um die es sich bei einem Original-Importprodukt wie dem deutschen Bier im Ausland, zweifellos handelt. Eine Angleichung der Geschmacksrichtung an die einheimischen Biere würde durch ihre, die bestehenden Unterschiede einebnende Tendenz, diesem Konsumentenbedürfnis entgegenstehen. Das Produkt würde nicht mehr als etwas Besonderes angesehen und würde damit den Charakter des Premium-Bieres verlieren.

1) vgl. Kapitel 43321 dieser Arbeit.

2) Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 376.

3) Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 376.

Die empirische Untersuchung zeigt, daß immerhin 40 % der befragten Brauereien ein besonderes Produkt für den Export brauen. 60 % der befragten Unternehmen beantworteten die Frage nach einem, im Gegensatz zum Inlandsprodukt anders gestalteten Exportbier, negativ. Die relativ hohe Zahl der positiven Nennungen täuscht jedoch, da die Betriebe auch Änderungen in der Herstellung zur Erreichung einer längeren Haltbarkeit, als Produktvariation für den Export angesehen haben. Die Untersuchung bezüglich des Sortiments ergibt, daß nur 4 Brauereien, d.h. 16,6 % der befragten Betriebe, ein Spezialbier für den Export brauen.¹⁾ Auch hektolitermäßig ist der Anteil dieser Spezialbiere für den Export sehr gering. Wie Tabelle 33 in Kapitel 531211 dieser Arbeit zeigt, beträgt der Anteil dieser Sonderprodukte nur ca. 199.503 Hektoliter, d.h. 12,68 % des bezüglich der Sortimentsfrage berücksichtigten Exportvolumens.²⁾

Die bisherigen Darstellungen lassen den Schluß zu, daß sich im Exportbereich gegenüber dem deutschen Inlandsmarkt für die Brauereien keine Unterschiede ergeben. Dennoch nannten, wie Tabelle 29 zeigt, 80 % der befragten Unternehmen die Produktpolitik als besonders wichtiges Marketing-Instrument für den Außenhandel. Dieses Instrument steht damit zusammen mit dem Aktionsparameter Absatzwege an der Spitze in der Einschätzung der Bedeutung seitens der exportierenden deutschen Brauereien.

Der Grund für die hervorragende Bedeutung der Produktpolitik im Export liegt nicht in der Notwendigkeit der Anpassung des deutschen Bieres an die Geschmacksrichtungen des Auslandes, d.h. in einer Produktvariation, sondern vielmehr in der Forderung, zum einen das Produkt in der gleichen Qualität wie im Inland, unter zum Teil völlig veränderten Bedingungen, den Konsumenten anzubieten und zum anderen die Produkte mit einer geeigneten Aufmachung zu versehen. Die folgenden Aus-

1) Die Basis beträgt für diese Frage 24 Betriebe.

2) Es handelt sich hier um 98,7 % der in der übrigen Befragung berücksichtigten hl-Menge.

Tabelle 29: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Gewichtung der Marketing-Instrumente im Export¹⁾

Instrumente	Zahl der Nennungen	in % der befragten Unternehmen
	absolut	
Produktpoliti	20	80
Sortimentspolitik	7	28
Kundendienst	10	40
Garantieleistungen	3	12
Absatzwege	20	80
Absatzform	2	8
Transport	1	4
Preispolitik	15	60
Kreditpolitik	3	12
Werbung	7	28
Verkaufsförderung	17	68

fürungen beziehen sich daher auf die Probleme der Produktqualität und der Aufmachung der Produkte für den Export.

53111 Die Qualität des Bieres

"Eine der wichtigsten Größen zur Charakterisierung eines Produktes ist dessen technische Qualität".²⁾ Geht man von der in der Literatur gebräuchlichen Unterscheidung zwischen subjektiver und objektiver Qualität aus³⁾, wobei subjektiv bedeutet, "daß eine Tatsache nur im Subjekt begründet ist und nur für das Subjekt gültig ist"⁴⁾, während objektiv für

1) Mehrfachnennungen waren möglich.

2) Heinen, E., a.a.O., S. 384.

3) vgl. Kawlath, A., Theoretische Grundlagen der Produktqualität, Wiesbaden 1969, S. 16 ff. und die dort angegebene Literatur; auch Hansen, U., Leitherer, E., Produktgestaltung, Stuttgart 1972, S. 23.

4) Kawlath, A., a.a.O., 1969, S. 16.

"jeden neutralen Dritten erkennbar ist"¹⁾ und unterteilt man die objektiven Qualitätsmerkmale weiter in bestimmte objektive Mindestanforderungen an die Qualität des Bieres wie Farbe, Klarheit, Schaumhaltigkeit und Bekömmlichkeit, sowie bestimmte Geschmacks- und Geruchsmerkmale und solche objektiven Qualitätseigenschaften, die über das Mindestmaß hinausgehen, so ist die Einhaltung der objektiven Mindestanforderung "unbestreitbar wichtig, sie ist jedoch eine Mindestvoraussetzung für die Kaufbereitschaft".²⁾ Keine Brauerei kann bei der scharfen Wettbewerbssituation auf dem Biermarkt ein Bier anbieten, das den objektiven Mindestanforderungen nicht genügt.³⁾ Das gilt auch für die ausländischen Brauereien, zumindest in den Industrienationen. Während jedoch auch die über das Mindestmaß hinausgehenden Qualitätsunterschiede innerhalb der einzelnen Biersorten in der BR Deutschland sehr gering sind⁴⁾ - anonyme Biertests haben gezeigt, daß die Unterscheidung zwischen den Bieren sehr schwierig ist⁵⁾ -, zeigen sich hier größere Unterschiede zwischen den Bieren der einzelnen Staaten, die auch vom Konsumenten als wesentlich erachtet werden.⁶⁾ Diese Unterschiede werden jedoch durch die erwähnte Ausrichtung an den deutschen Normen ständig geringer, was sich vor allem an der steigenden Qualität der Biere aus Staaten mit geringem Bierkonsum zeigt.

1) Leffson, U., Die Niederstwertvorschrift des § 155 AktG, in: Die Wirtschaftsprüfung 1967, S. 60.

2) Sommer, R., Ein häufig anzutreffendes Marketing-Mißverständnis, in: Brauwelt 1972, Nr. 83, S. 1720 f., S. 1720. Sommer bezieht diese Aussage auf die gesamten objektiven Qualitätsmerkmale. Es erscheint jedoch sinnvoll, sie auf die objektiven Mindestanforderungen zu begrenzen, da sich die Biere auch in ihren objektiven Qualitätsmerkmalen unterscheiden.

3) vgl. Suntrup, F., Gepflegtes Bier vom Faß zum Glas, 3. Aufl., Stuttgart 1969, S. 3.

4) vgl. Sölter, A., Wettbewerbs- und Marktprobleme in der Brauwirtschaft, in: Brauwelt, 1966, Nr. 55, S. 997 f., S. 997; Trickel, R., Flaschenausstattungen auf dem Prüfstand - Sieben Testpunkte für Bieretiketten, in: Brauwelt 1972, Nr. 59, S. 1210 ff., S. 1213.

5) vgl. Trickel, R., Große Zukunft für kleine Marken, in: Brauwelt 1970, Nr. 29, S. 520 f., S. 520.

6) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 37.

Anders als bei den objektiven Qualitätsmerkmalen bestehen bei den subjektiven auch im Inland oft bedeutende Unterschiede. Sie sind nicht zuletzt das Ergebnis eines auf Differenzierung aufgebauten Marketing der Brauereien und zeigen sich in den häufig starken Präferenzen der Verbraucher zu bestimmten Marken. Noch stärker werden diese subjektiven Qualitätsunterschiede wie gezeigt, zwischen den Bieren der einzelnen Staaten erlebt.¹⁾

Während die subjektiven Qualitätsvorstellungen beim Verbraucher durch das gesamte absatzpolitische Instrumentarium beeinflusst werden, ist das Bemühen um objektive Produktqualität vor allem Aufgabe der technischen Herstellungsverfahren. Für den Exportbereich muß es das Ziel dieser Verfahren sein, die Qualität des Produktes, wie sie im Inland Selbstverständlichkeit ist, auch im Außenhandel zu gewährleisten. Dabei beinhaltet das Instrument der Produktpolitik nur den Teil der Maßnahmen, die zur Erreichung der Produktqualität direkt, d.h. ohne Einwirkung Dritter, den Brauereien obliegt. Die Einwirkung auf eine sachgerechte Behandlung der Produkte durch die in die Distribution eingeschalteten Absatzmittler, ist Gegenstand der Instrumente Kundendienst und Verkaufsförderung.²⁾

Gerade für den Außenhandel ist es wichtig, ein qualitätsmäßig einwandfreies Bier zu produzieren.³⁾ Beim Konsum eines imagemäßig sehr hochstehenden Produktes fallen Qualitätsmängel weitaus stärker ins Gewicht als bei einem alltäglich konsumierten Produkt, wo solche Fehler als Ausnahmen, wegen der hohen Verbraucherfrequenz eher untergehen. Die Enttäuschung beim Konsumenten über Qualitätsmängel ist wegen der besonderen Konsumsituation bei einem hoch eingeschätzten Produkt weitaus stärker, da die Erwartung, die er in das Produkt setzt, größer ist. Eine Nichterfüllung dieser Erwar-

1) vgl. Kapitel 432 dieser Arbeit.

2) vgl. Kapitel 5313 und 5342 dieser Arbeit.

3) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 56; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 34, der allgemein auf die Bedeutung der Produktqualität im Außenhandel hinweist.

tung führt zu einem Ausbleiben der Wiederholungskäufe. Auf keinen Fall darf daher die zuweilen anzutreffende Überheblichkeit Platz greifen, die davon ausgeht, besser als die ausländischen Biere sei das deutsche Produkt in jedem Fall. Ganz abgesehen von der negativen Wirkung, die eine schlechte Produktqualität im Ausland durch die Erfahrungen der Touristen auf den inländischen Markt hat, ist nichts eher geeignet, den guten Ruf des deutschen Bieres im Ausland abzubauen und damit die Exportchancen zu verringern, als Mängel in der Qualität des angebotenen Produktes.¹⁾ Es gilt, die gleichsam ohne eigene Anstrengungen geschaffene günstige Ausgangssituation für den Einsatz des Marketings im Ausland nicht durch leichtfertiges Gebaren in der Qualitätspolitik zu verspielen.

Die Probleme bezüglich der Produktqualität im Außenhandel lassen sich in zwei Hauptpunkten zusammenfassen, auf die im folgenden einzugehen ist. Es handelt sich einmal um die, gerade in letzter Zeit häufig diskutierte Frage der Produktion nach dem deutschen Reinheitsgebot, die sich wegen der zu erwartenden Entwicklung in der EWG im Exportbereich besonders stellt und zum anderen um die Probleme der Haltbarkeit, die wegen der spezifischen Situation im Außenhandel von großer Bedeutung sind.

531111 Das Reinheitsgebot als Gewährleistung der Produktqualität

Eine der ältesten deutschen Lebensmittel-Vorschriften ist das Reinheitsgebot der deutschen Brauindustrie. Es stammt aus dem Jahre 1516 und wurde seitdem nur unwesentlich geändert.²⁾ In dieser Vorschrift wird festgelegt, welche Stoffe zur Herstellung von Bier in Deutschland verwendet werden

- 1) vgl. Huntemann, H., a.a.O., 1971, S. 916, der den Rückgang deutscher Bierexporte in den Anfängen des Außenhandels auf sinkende Qualität zurückführt.
- 2) vgl. Schemmel, W., Das Reinheitsgebot für die Herstellung und Vertrieb von Bier in Bayern, Diss. Würzburg 1968, S. 3 ff.

dürfen. Sie beschränkt die Verwendung auf die Rohstoffe Wasser, Gerstenmalz, Hopfen und Hefe.¹⁾ Für Biere, die nachweislich für die Ausfuhr bestimmt sind, besteht gemäß § 9 Abs. 5 BierStG die Möglichkeit von Ausnahmeregelungen, die, gemäß § 23 Abs. 1 BierStDB der Sondergenehmigung der Landesfinanzdirektionen bedürfen. In den Ländern Bayern, Baden und Württemberg besteht aufgrund der Gesetze vom 27.3.1919 (RGBl. S. 345) bzw. vom 24.6.1919 (RGBl. S. 559) über den Beitritt dieser Länder zur Biersteuergemeinschaft für die Landesfinanzbehörden die Möglichkeit, die Sonderregelung generell auszuschließen. Dies ist in den drei Ländern geschehen²⁾, so daß die rechtliche Situation im Augenblick Ausnahmeregelungen nur in den übrigen Ländern zuläßt. Im folgenden wird von der strengen Regelung des Biersteuergesetzes ausgegangen, da von den Sondergenehmigungen auch bei übrigen Brauereien kaum Gebrauch gemacht wird.³⁾ Eine Abkehr vom Reinheitsgebot für den Export wird erst aktuell, wenn eine generelle Genehmigung erteilt wird.

Die Diskussion über die Beibehaltung der deutschen Bierherstellungsvorschriften ist in den letzten Jahren in starkem Maße entfacht worden, vor allem aufgrund der Harmonisierungstendenzen in der EWG. Zwar haben fast alle Staaten bestimmte Vorschriften, die sich mit der Herstellung von Bier und den dazu verwendeten Stoffen befassen, jedoch ist keines dieser Gesetze so einschneidend, was die Begrenzung der verwendbaren Roh- und Zusatzstoffe betrifft, wie das deutsche Reinheitsgebot.⁴⁾ Die Unterschiede zwischen den einzelnen

- 1) vgl. § 9 BierStG; vgl. auch Drawert, F., a.a.O., 1971, S. 563. Bei obergärigen Bieren dürfen auch andere Stoffe verwendet werden, jedoch ist deren Anteil im Export unbedeutend; vgl. dazu Kapitel 531211 dieser Arbeit.
- 2) Zapf-Siegert, Das Biersteuergesetz vom 14. März 1952, 4. Aufl., neubearbeitet von Arnd, W., Klingemann, H., Berlin 1959, § 9, Anm. 45.
- 3) vgl. Grote, O., Bernhard, W., Kommentar zum Biersteuergesetz, in Fortführung Koppeschen Biersteuerkommentars, Berlin 1953, S. 100. Entsprechende Angaben machten auch die Geschäftsführer der Ausfuhr-Brauerei-Verbände.
- 4) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 236.

Ländern liegen vor allem in der Genehmigung der Verwendung von Rohfrüchten wie Mais, Reis, Weizen etc., aber auch in der weitgehenden Zulassung von Zusatzstoffen, die die Stabilität des Bieres hinsichtlich des Geschmacks, der Klarheit und der Schaumhaltbarkeit verbessern. Diese verschiedenen gesetzlichen Vorschriften in den einzelnen Ländern führen im internationalen Handel naturgemäß zu Wettbewerbsbeeinflussungen¹⁾, die zumindest im Rahmen der EWG abgebaut werden sollen.

Ohne in die Diskussion über die Vorschläge der EWG-Kommision hier näher eintreten zu wollen und eine Voraussage über die endgültige Lösung zu wagen²⁾, interessiert im Rahmen dieser Arbeit die Frage, ob die deutschen Brauereien ihr Bier für den Export nach dem Reinheitsgebot brauen sollten oder ob sie bei einer Abschaffung des Reinheitsgebotes, zumindest generell für den Außenhandel, ihr Bier nach den dann bestehenden Mindestnormen der EWG herstellen sollten. Zwei Gründe sind es vor allem, die für eine Herstellung des Exportbieres unter Verwendung von Stoffen sprechen, die über die Beschränkung des deutschen Reinheitsgebotes hinausgehen, einmal die geringeren Kosten und zum anderen die Verbesserung der Stabilität des Bieres.

Was die Herstellungskosten des Bieres anbelangt, so lassen sich aufgrund der günstigeren Rohstoffpreise und der besseren Sudhausausbeute, wie Tabelle 30 zeigt, erhebliche Einsparungen bei der Verwendung von Rohfrüchten erzielen. Geht man nur von 1 DM pro hl aus und unterstellt, was realistisch ist, daß sich die Kostenvor- und -nachteile der technologischen Bierherstellung bei der Verwendung von Rohfrüchten aufheben³⁾, so entspricht die aufgrund der Verwendung von Malzsubstituten erreichte Kostenverringerung bei einer Brauerei mit 400 000 hl Jahresausstoß nahezu der Hälfte des Bilanzgewinnes einer Brauerei dieser Kapazität.⁴⁾

1) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 401.

2) vgl. dazu Drawert, F., a.a.O., 1971, S. 563 ff.; Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 129 f.

3) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 407.

4) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 407, Fußnote.

Die Kostensituation würde somit für eine Abkehr deutscher Exportbrauereien vom Reinhaltsgebot sprechen.

Tabelle 30¹⁾: Kostenunterschiede in der Bierherstellung bei Verwendung unterschiedlicher Rohstoffe

Rohstoff 1.000 kg	Extraktstoffkosten		Preisdifferenz zu 1.000 kg GM	
	DM/hl		DM/hl	
	25 %	30 %	25 %	30 %
Gerstenmalz	9,96		--	--
GM + Mais	8,84	8,61	1,12	1,35
GM + Reis	9,23	9,09	-,73	-,85
GM + Zucker	10,70	9,43	-,74	-,53

Auch hinsichtlich der Maßnahmen zur Stabilisierung des Bieres²⁾ engt das Reinheitsgebot den Handlungsspielraum der Brauereien in starkem Maße ein. Abgesehen davon, daß Bier, welches unter der Verwendung von Rohfrüchten hergestellt wird, länger haltbar ist³⁾, läßt das Reinheitsgebot nur in sehr begrenztem Maße Zusatzstoffe zur Erhöhung der Stabilität zu, und zwar generell nur solche, die unlöslich sind und sich restlos ausscheiden lassen. Auch hinsichtlich der Zusatzstoffe sind die Verordnungen anderer Staaten weitaus großzügiger und stellen somit die Brauereien dieser Länder vor geringe Probleme als in der BR Deutschland.⁴⁾

Die bisherigen Ausführungen sprechen dafür, bei einem generellen Wegfall des Reinheitsgebotes für den Export deutscher

- 1) Quelle: Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 406; vgl. auch Paulsen, U., Durch staatliche Eingriffe ausgelöste Wettbewerbsprobleme der deutschen Brauwirtschaft im Gemeinsamen Markt, Hamburg und Berlin 1963, S. 21.
- 2) Auf die Haltbarkeit des Bieres wird näher in Kapitel 531112 eingegangen.
- 3) vgl. Drawert, F., a.a.O., 1971, S. 564.
- 4) vgl. Kaiser, D., Das Reinheitsgebot, Entwicklung, Stand und Zukunft im Hinblick auf eine Vereinheitlichung der Bierherstellungsvorschriften innerhalb der EWG, Dipl.-Arbeit, unveröffentl., Weihenstephan 1969, S. 38 ff.

Biere das Produkt nach den dann weiter gefaßten Bestimmungen der EWG herzustellen. Dennoch zeigt die empirische Untersuchung, daß 88 % der befragten Exportbrauereien es für richtig halten, das Bier auch im Außenhandel nach dem deutschen Reinheitsgebot zu brauen.¹⁾ Nur 3 Betriebe sprachen sich gegen die Anwendung dieser engen Herstellungsvorschrift im Exportbereich aus, wobei es sich hier ausschließlich um solche, mit sehr geringem Exportanteil handelt.

Der Grund für dieses starke Engagement der Brauereien für das Reinheitsgebot liegt in der Bedeutung, die diese Vorschrift für das Image des deutschen Bieres hat. Während im Binnenhandel, wie eine Untersuchung zeigt, die Eigenschaft der Reinheit in den Augen der Konsumenten bei der Produktbeurteilung keine wesentliche Rolle spielt, da diese Eigenschaft als selbstverständlich angesehen wird, tritt der Reinheitsgedanke beim Vergleich mit ausländischen Bieren stark in den Vordergrund.²⁾ 45 % der Befragten nannten bei der Untersuchung auf die Frage, welches der Unterschied zwischen deutschem und ausländischem Bier sei, die Eigenschaft der Reinheit.³⁾ Auch im Ausland ist diese besondere Eigenschaft des deutschen Bieres stark im Bewußtsein der Konsumenten verankert. Gerade in einer Zeit, in der aufgrund der Diskussion über Umweltfragen die natürliche Reinheit eines Produktes sehr viel stärker in den Mittelpunkt des

-
- 1) Wegen der beschriebenen unterschiedlichen Regelungen in den einzelnen Bundesländern, aber auch aus Gründen der Diskretion und Wahrheitsfindung, wurde von einer Frage nach der augenblicklichen Handhabung des Reinheitsgebots in den einzelnen Brauereien abgesehen. Nach Angaben der Geschäftsführer der Ausfuhrbrauereiverbände wird von den Ausnahmeregelungen nur ganz selten Gebrauch gemacht.
 - 2) vgl. Marktpsychologische Beratungsgruppe Oppermann, a.a.O., 1972, S. III f. Die Gefahr, daß das Reinheitsgebot im Rahmen der EWG wegfallen könnte, hat auch im Inland zu einer stärkeren Einschätzung der Bedeutung dieser Vorschrift geführt. Wenn die Eigenschaft direkt in der Befragung angesprochen wird, wird ihr eine hohe Bedeutung zugemessen (vgl. auch NN, Umfrage: Bier soll sauber bleiben, in: Süddeutsche Zeitung vom 24.9.1974, S. 32).
 - 3) vgl. Marktpsychologische Beratungsgruppe Oppermann, a.a.O., S. 46.

Interesses gerückt ist, ist die akquisitorische Wirkung eines nach dem Reinheitsgebot gebrauten Bieres, ganz abgesehen von der geschmacklichen Beeinflussung und gesundheits-schädlichen Wirkung einiger Zusatzstoffe¹⁾, nicht zu übersehen.²⁾ Auch wenn es mit Sicherheit nicht nur das Reinheitsgebot war, das dem deutschen Bier im Ausland seinen guten Ruf verschafft hat, so ist die Bedeutung dieser Herstellungsvorschrift für das Image des deutschen Produktes nicht zu unterschätzen.³⁾ Gerade in Ländern, die in hohem Maße chemikalische Zusätze bei der Herstellung ihrer Biere zulassen, wird ein in einem rein natürlichen Herstellungsprozeß ge- brautes Bier besondere Präferenzen besitzen.

Die deutsche Brauwirtschaft kann nicht erwarten, daß alle übrigen Staaten ihre Vorschriften zur Bierherstellung an das deutsche Reinheitsgebot angleichen.⁴⁾ Die Vorschriften dieser Länder sind aufgrund von klimatischen, historischen und sonstigen Gegebenheiten gewachsen und haben den gesamten Herstellungsablauf bei der Bierproduktion geprägt.⁵⁾ Auch wenn in der EWG die Bierproduktion der BR Deutschland ca. 2/3 der gesamten Bierherstellung der Gemeinschaft ausmacht, wird eine allgemeine Vorschrift in der Strenge der deutschen Herstellungsvorschrift nicht zu erwarten sein. Dennoch sollten die deutschen Brauereien, auch wenn es ihnen durch die Ge- setze anderes erlaubt ist, ihr Bier auch für den Export nach den Vorschriften des deutschen Reinheitsgebotes brauen.⁶⁾

1) vgl. Drawert, F., a.a.O., 1971, S. 566 ff.; Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 254 ff.; Kleber, W., Aktuelles Reinheitsgebot, in: Brauwelt 1967, Nr. 29/30, S. 473 ff.

2) vgl. Berger, R., a.a.O., 1971, S. 799; Simon, R., a.a.O., 1973, S. 822.

3) vgl. Böhmer, R., Die deutsche Brauwirtschaft im Gemein- samen Markt, Diss. Freiburg/Schweiz 1962, S. 60; vgl. NN, Im Bier ist Reinheit, in: Tg.f.Br. 1972, S. 331.

4) vgl. Gaeng, F. E., a.a.O., 1973, S. 383.

5) vgl. Sedelmayr, E., Keine Belehrung der EWG-Partner zum Reinheitsgebot, Vortrag anläßlich der Bayerischen Landes- brauergerstenschau 1966, in: Brauwelt 1966, Nr. 97, S. 1785 ff., S. 1786.

6) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 484.

Sie sollten auf die kostenmäßigen Vorteile und die geringeren Haltbarkeitsrisiken, die sich durch die Notwendigkeit häufigerer Belieferungen auch in einer Erhöhung der Kosten niederschlagen, verzichten, um den Sympathievorsprung des deutschen Bieres im Ausland nicht zu gefährden. Die Qualitätseinschätzung des deutschen Bieres, die in hohem Maße mit dem Reinheitsgebot verbunden ist, würde sehr darunter leiden, wenn nicht alle Betriebe nach dieser Vorschrift ihr Produkt auch für den Export herstellen würden.¹⁾ Das deutsche Bier muß als ein nach besonderen Reinheitsvorschriften gebrautes Spezialgetränk neben die einheimischen, weniger reinen Produkte treten²⁾ und das Bewußtsein für die Wichtigkeit dieser Eigenschaft beim Konsumenten geschärft werden.³⁾ Die deutschen Exportbrauereien verlören ein Werbeargument besonderer Güte, wenn sie auf die Einhaltung des Reinheitsgebotes im Export verzichten würden.

Anders als im Inland, wo bei einer Harmonisierung der Bierherstellungsvorschriften in der EWG und einem freiwilligen Beharren deutscher Brauereien am Reinheitsgebot die importierten Billigbiere, die nicht nach dem Reinheitsgebot gebraut wären, für viele deutsche Betriebe im Wettbewerb um bestimmte Käuferschichten große Probleme aufwerfen würden, lassen die in den Mittelpunkt des Interesses gerückten Zielgruppen im Export den in der Preispolitik sich niederschlagenden Kostennachteil deutscher Biere weitaus unproblematischer erscheinen. Entscheidend ist es, daß es gelingt, die Eigenschaft der Herstellung nach dem Reinheitsgebot in das Bewußtsein der Konsumenten zu bringen bzw. bei ihnen zu verstärken. Auf diese Weise wird der Nachteil, den das Reinheitsgebot hinsichtlich der Herstellungskosten bedeutet, durch die große Werbewirksamkeit dieser Bierherstellungsvorschrift leicht überzukompensieren sein.⁴⁾

1) vgl. Paulsen, U., a.a.O., 1963, S. 83.

2) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 124; Wolter, K., Werbung für Bier, in: Tg.f.Br. 1968, S. 276 ff., S. 278.

3) vgl. Kapitel 54312 dieser Arbeit.

4) vgl. Wolter, K., a.a.O., 1968, S. 278.

531112 Die Haltbarkeit des Bieres

Die Beschaffenheit des Bieres ist direkt nach der Abfüllung in der Brauerei am besten.¹⁾ Zu hohe bzw. zu niedrige Temperaturen, lange Lagerung, starke Erschütterungen, führen zu einer Verschlechterung der Qualität.²⁾ Auch wenn verdorbenes Bier nicht gesundheitsschädlich sein kann, so wird es aufgrund seiner Trübung unansehnlich, mit Geschmacks- und Geruchsfehlern behaftet³⁾ und somit ungenießbar.

Der Export stellt die Brauerei hinsichtlich der Haltbarkeit des Bieres vor besondere Probleme. Bier, das generell nicht für den Transport über weite Strecken und lange Lagerungen prädestiniert ist⁴⁾, muß im Außenhandel oft sehr große Entfernungen zwischen Hersteller und Konsument überwinden. Aufgrund der zum Teil langsamen Transportmittel - vor allem im Überseeverkehr -, und der Vielstufigkeit der Absatzwege⁵⁾, ist die Zeitspanne, die das Produkt braucht, um zum Konsumenten zu gelangen, in der Regel weitaus größer als im Binnenhandel.⁶⁾ Dazu kommt, daß ausländisches Importbier als Spezialgetränk zumeist nicht die Umsatzhäufigkeit am Konsumort hat, wie das einheimische Produkt.⁷⁾ Auch die zum Teil sehr ungünstigen Temperaturen, denen das Bier beim Transport und der Lagerung, vor allem in Ländern mit sehr heißem Klima ausgesetzt ist, wirken sich in viel stärkerem Maße negativ auf die Haltbarkeit des Bieres aus als im Binnenhandel, zumal die Absatzmittler in diesen Staaten sehr häufig nicht über die notwendigen Kühleinrichtungen verfügen.

1) vgl. NN, Marketing und Bierqualität - Gefahren befristeter Niedrigpreisaktionen, in: Brauwelt 1969, Nr. 76/77, S. 1443.

2) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 75; Koch, G., Die Absatzpolitik deutscher Brauereien unter besonderer Berücksichtigung der Absatzfinanzierung und Preispolitik, Nürnberg 1965, S. 37.

3) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 233.

4) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 993.

5) vgl. dazu Kapitel 5321 ff. dieser Arbeit.

6) De Clerk, J. (vgl. Lehrbuch der Brauerei, Band 1, 2. Aufl., 1964, S. 817) fordert für den Export eine Haltbarkeit von 1/2 Jahr.

7) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 56.

Den die Haltbarkeit des Bieres negativ beeinflussenden Faktoren steht gerade im Außenhandel, wie gezeigt, eine erhöhte Notwendigkeit der Lieferung eines einwandfreien Produktes gegenüber. Die Qualität des deutschen Bieres darf daher durch die negativen Umweltbedingungen nicht beeinflusst werden.

Der Verderb des Bieres beruht auf einer Beeinflussung der biologischen, physikalischen oder chemischen Eigenschaften des Produktes¹⁾, die sich nach außen in einer Trübung und negativen Veränderung der Geschmacks- und Geruchseigenschaften des Bieres manifestiert. Es ist somit bei der Herstellung besonderer Wert darauf zu legen, daß es zu diesen negativen Beeinflussungen der Produktqualität nicht kommt. Da aufgrund der dargestellten Notwendigkeit der Beachtung des Reinheitsgebotes im Export die Möglichkeit zur Hinzufügung von die Haltbarkeit erhöhenden Stabilisierungsmitteln, wie in anderen Staaten üblich, für die deutschen Brauereien weitgehend entfällt²⁾ und somit ein nach diesen Vorschriften gebrautes Bier weitaus anfälliger ist³⁾, beschränkt sich das Aktionsfeld der Betriebe auf eine Veränderung der technologischen Herstellungsverfahren.

Es kann nicht Aufgabe dieser Arbeit sein, die besonderen technologischen Verfahren zur Herstellung eines für den Export bestimmten Bieres darzustellen.⁴⁾ Die empirische Untersuchung ergab, daß 40 % der befragten Brauereien für den Export ein besonderes Bier herstellen. Da es sich jedoch - wie gezeigt - nur in ganz wenigen Fällen um ein Spezial-Exportbier handelt, liegt der Unterschied zum inländischen Produkt in den besonderen Anstrengungen der Betriebe, das Bier gegen die negativen Faktoren des Exports bezüglich der Haltbarkeit zu schützen. Die Notwendigkeit einer Änderung der Herstellungsverfahren ist dabei umso größer, je weiter die Entfernung zwischen Hersteller und Konsument ist. Wie

1) vgl. De Clerk, J., a.a.O., 1964, S. 817 ff.

2) vgl. Kaiser, D., a.a.O., 1969, S. 38 ff.

3) vgl. Berger, R., a.a.O., 1971, S. 799.

4) vgl. dazu Narziss, L., Abriß der Bierbrauerei, Stuttgart 1972, S. 273 ff; De Clerk, J., a.a.O., 1964, S. 817 ff.

Tabelle 31 zeigt, ist die Neigung zu einer Veränderung der Herstellungsverfahren bei Unternehmen mit hohem Exportanteil weitaus größer als bei solchen mit niedrigem Außenhandelsvolumen. Der Grund dafür liegt in der Kostensituation, da erst ein größeres Engagement im Außenhandel besondere Herstellungsverfahren zuläßt, vor allem aber in der Wahl ihrer Abnehmerländer.¹⁾

Tabelle 31: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Höhe des Exportanteils und Neigung der Betriebe, das Verfahren der Bierbereitung zu verändern

Exportanteil	hoch	mittel	gering
Zahl der zu der Exportanteilskategorie gehörenden Betriebe (absolut)	4	9	12
davon gaben an: (in %)			
besondere Herstellungsverfahren anzuwenden	50,0	44,4	33,3
keine besonderen Herstellungsverfahren anzuwenden	50,0	55,6	66,7
	100	100	100

Während die kleineren Exportbrauereien vorwiegend in ihre Nachbarländer liefern, was wegen der dem Binnenhandel ähnlicheren Situation in bezug auf die Haltbarkeit die Notwendigkeit der Anwendung besonderer Herstellungsverfahren verringert, erfordert die Lieferung der großen Exportbrauereien in die weit entfernten Länder in weitaus stärkerem Maße eine Veränderung der technologischen Verfahren zur Bierherstellung.

1) Zur Auswahl der Ländergruppen vgl. Kapitel 43323 dieser Arbeit.

Gleichgültig, welche Maßnahmen zur Erhöhung der Haltbarkeit des Bieres durchgeführt werden, entscheidend ist, daß sie zu keinen geschmacklichen Veränderungen des Produktes führen. Das Bier muß in der gleichen Qualität wie im Inland dem ausländischen Konsumenten angeboten werden. Auch wenn die Beachtung des Reinheitsgebotes dieses Problem vergrößert, so läßt sich diese Vorschrift doch mit den modernen technologischen Verfahren ohne weiteres vereinbaren.¹⁾ Die Qualität des Bieres von einigen großen deutschen Exportbrauereien im Ausland kann dafür als Beweis gelten.²⁾ Auf keinen Fall sollte eine Brauerei den Außenhandel in Länder aufnehmen, die wegen ihrer Situation hinsichtlich Entfernung, Klima und Absatzwegen besondere Maßnahmen in bezug auf die Haltbarkeit des Bieres erfordern, bevor der Betrieb in der Lage ist, ein bezüglich Haltbarkeit und Geschmack einwandfreies Produkt zu liefern.³⁾ Anderenfalls würden Anfangsschwierigkeiten wegen der Image-Gefährdung längerfristigen Erfolgen im Auslandsgeschäft entgegenstehen.

53112 Die Aufmachung

Nachdem es sich bezüglich der objektiven Produktqualität beim Bier im Inland um ein relativ homogenes Gut handelt⁴⁾, rücken die subjektiven Qualitätsvorstellungen der Konsumenten immer stärker in den Vordergrund des Interesses.⁵⁾ War

1) vgl. Prestel, W., a.a.O., 1969, S. 430.

2) Bereits 1873 gelang es der Brauerei Beck & Co. auf der Weltausstellung in Philadelphia, eine Auszeichnung für ein lange haltbares Bier mit einwandfreier geschmacklicher Qualität zu erreichen, das nach dem Reinheitsgebot gebraucht war (vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr.48, S. 1043).

3) Möglichkeiten zum Test der Produkte ergeben sich bei den durch die verschiedenen Institutionen durchgeführten Tropenprüfungen und sonstigen Prüfungen auf Haltbarkeit und Qualität.

4) vgl. Sölter, A., a.a.O., 1966, S. 997; Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 65.

5) vgl. Salcher, E., Aufschlüsse aus Image-Studien sowie psychologischen Produkt- und Werbetests, in: Brauwelt 1972, Nr. 11, S. 183 ff., S. 183; Volkamer, R., Über Entscheidungskriterien beim Bierkauf, in: Brauwelt 1973 a, Nr. 15, S. 279 ff., S. 279.

es früher der Qualitätswettbewerb, bei dem die einzelnen Unternehmen mit den Eigenschaften ihrer Erzeugnisse konkurrierten¹⁾, so tritt heute in steigendem Maße auf dem Inlandsmarkt der Wettbewerb um die Aufmachung an diese Stelle.²⁾

Die Aufgabe, die die Aufmachung übernimmt, wandelte sich von einer bloßen Kennzeichnung der Ware und ihrer technischen Verpackung zu einer Verkaufshilfe ersten Ranges. Zwei Entwicklungen sind es dabei, die die Aufmachung beim Bier in diese zentrale Stellung brachten, einmal der steigende Flaschenbieranteil, der in fast allen Ländern aufgrund der Änderung der Lebensgewohnheiten zu beobachten ist und zum anderen der Übergang zur Selbstbedienung.³⁾

Während beim Genuß von Faßbier die dem Ort des Konsums entgegengebrachten Präferenzen, aber auch die begrenzte Zahl der am Konsumort angebotenen Biere, eine starke Unvollkommenheit des Marktes bewirken, führt beim Flaschenbier die Vielzahl der Marken, denen sich der Konsument bei der Kaufentscheidung gegenüberstellt⁴⁾, zu einer hohen Wettbewerbsempfindlichkeit dieses Produktes.⁵⁾ Hinzu kommt, daß durch das Fehlen der Verkäufer bei der Selbstbedienung die Produkte sich selber verkaufen müssen.⁶⁾ Eine Untersuchung⁷⁾ zeigt, daß 30 % der Konsumenten beim Betreten eines Supermarktes noch keine klaren Vorstellungen über die Biermarke haben, die sie kaufen werden, d.h. daß dieser hohe Prozentsatz vor allem durch die Aufmachung der Produkte motiviert

1) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 48.

2) vgl. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 302; Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 33; Koch, G., a.a.O., 1965, S. 67; Winkler, J., Möglichkeiten der Absatzpolitik kleinerer Brauereien, Dipl.-Arbeit unveröffentl., Weihenstephan 1973, S. 59.

3) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1086; Geiger, S., Heyn, W., Sieben absatzfördernde Aufgaben der Verpackung, in: Marketing Journal 1973, Nr. 2, S. 98 f., S. 100.

4) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 28.

5) vgl. Kühnanz, H. J., a.a.O., 1969, S. 103.

6) vgl. Trickel, R., a.a.O., 1970, S. 520.

7) vgl. NN, Auch mittlere und kleinere Brauereien müssen marktgerecht werben, Zusammenfassung eines Marketing-Seminars des Landesverbandes bayerischer Mittelstandsbrauereien in Riedburg, in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1768 ff., S. 1770.

wird, nicht zum Konkurrenzprodukt zu greifen.

Im Export sieht sich die deutsche Brauerei einer anderen Situation gegenüber. In den Qualitätsvorstellungen der Verbraucher ist das deutsche Produkt gegenüber seinen ausländischen Mitbewerbern herausgehoben, es besitzt also bereits den Akquisitionsvorsprung, den es sich im Inland durch eine geeignete Ausgestaltung der Aufmachung erst schaffen muß. Während die Brauereien also im Inland versuchen müssen, die Aufmachung ihrer Produkte aufgrund der Ergebnisse der Produkttests usw. an die Neigungen und Wünsche der Konsumenten anzupassen¹⁾, um sich so von den anderen Produkten zu unterscheiden und herauszuheben²⁾, ergibt sich für den Exporteur das Problem, durch die Aufmachung dem Konsumenten zu zeigen, daß es sich bei seinem Produkt um das von ihm bevorzugte deutsche Original-Importbier handelt. Er hat dafür generell drei Möglichkeiten, die Gestaltung der Marke, des Etiketts und der Verpackung.³⁾

Hinsichtlich der Marke besteht seit längerer Zeit im Inland der Trend, die ehemals meist anonymen Biere zu Markenartikeln mit einem mehr oder weniger starken Verbreitungsgebiet zu machen.⁴⁾ Die empirische Untersuchung zeigt, daß es sich bei fast allen Exportbrauereien, mit Ausnahme einiger Grenzbetriebe, um Hersteller solcher regional abgegrenzter bzw. überregionaler Markenbiere handelt.⁵⁾ Auf dem Exportmarkt

- 1) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1768.
- 2) vgl. Bruder, H., Das Brauereimage - soll es produkt- oder firmenbezogen sein?, in: Tg.f.Br. 1968, S. 273 ff., S. 273; Berger, R., a.a.O., 1971, S. 799.
- 3) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1086.
- 4) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 6; Berger, R., Trend zur Marke, in: Rheinischer Merkur vom 18.8.1972, S. 30; Werres, R., Wichtige Aspekte der zukünftigen Entwicklung des Biermarktes; Absatzstruktur und Absatzzahlen heute und in der Zukunft bis 1980, Teil 1: Der Biermarkt heute, Referat gehalten beim Arbeitsseminar Praktisches Marketing in der Brauwirtschaft von Roland Berger und Partner, München 1973, S. 16 ff.; Huber, W., a.a.O., 1972, S. 979.
- 5) Zur Charakterisierung der Markenartikel vgl. Mellerowicz, K., Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Aufl., München und Berlin 1963, S. 39; Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 13 ff.; Laumer, H., Der Markenartikelvertrieb in den Ländern der Europäi-

fehlt diesen Brauereien jedoch zumeist die starke Verbreitung im Absatzgebiet (Ubiquität), die notwendig ist, um beim Konsumenten ein Markenbewußtsein zu schaffen.¹⁾ Ihre Produkte heben sich somit zwar aufgrund ihrer Eigenschaft als deutsches Bier von den Konkurrenzprodukten ab, nicht jedoch aufgrund ihrer Marke.²⁾ Ausnahmen bilden nur die großen deutschen Exportbrauereien, deren Verbreitung und Bekanntheitsgrad für ein Markenbewußtsein auch beim ausländischen Konsumenten ausreichen, sowie einige Länderspezialisten, die sich auf ganz bestimmte Regionen, zumeist Grenzgebiete im Ausland, konzentrieren. In der Regel steht jedoch das Herkunftsland im Bewußtsein der Konsumenten vor der Marke, zumal es ... "eines langen Zeitraumes" bedarf, "bis sich eine bestimmte Warenausstattung im Bewußtsein der Käufer als Kennzeichen für die Herkunft einer Ware von einem bestimmten Unternehmen durchgesetzt hat."³⁾

Es ist somit für den deutschen Exporteur schwierig, aufgrund seiner inländischen Marke beim Konsumenten ein akquisitorisches Potential zu schaffen. Andererseits kann jedoch zumeist aus der Markenbezeichnung die nationale Herkunft des Produktes hergeleitet werden.⁴⁾ Gerade die in den Mittelpunkt des Interesses gerückte Zielgruppe der sozial höheren Schichten werden aufgrund ihrer, in der Regel besseren Allgemeinbildung, mit der Markierung des Bieres die deutsche Herkunft verbinden, während die Touristen und Personen, die lange in Deutschland waren, diese Verbindung aufgrund ihrer Erfahrung herzustellen in der Lage sind. Somit erscheint auch im Export die Markierung der Produkte mit der inländischen Marke als vorteilhaft, wobei positive Wirkungen auf die Kaufentscheidung der Konsumenten in der Regel mit Ausnahme der großen Exportbrauereien nicht direkt, sondern

schen Wirtschaftsgemeinschaft und seine Auswirkungen auf den Wettbewerb, Berlin, München 1970, S. 17 ff.; Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 8 ff.

- 1) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 581.
- 2) vgl. Berger, R., a.a.O., 1973, S. 14.
- 3) Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 386.
- 4) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 72.

indirekt über die Verbindung zum Herkunftsland entstehen.

Das sicher häufig zutreffende Gegenargument, daß eine Markierung im Ausland unter Umständen völlig andere Assoziationen beim Konsumenten hervorrufen kann¹⁾, häufig sogar negative, ist für die deutschen Exportbrauereien von geringer Bedeutung, da die Ausprägung der Marke nicht wie im Inland, weitgehende Assoziationen zur Produkteigenschaft hervorrufen soll, sondern allein die Verbindung zum Herkunftsland und dem damit in Zusammenhang stehenden guten Image.

Ein Problem ergibt sich für die deutschen Brauereien im Export durch die ausländischen Produkte, deren Marken stark nach deutscher Herkunft klingen. Es handelt sich dabei einmal um Biere, die unter ihrer Originalmarke angeboten werden, die jedoch stark an die deutsche Sprache erinnert, z.B. Tuborg, Amstel, Heineken, Dreher, Splügen usw., aber auch um solche, die bewußt einen deutschen Namen imitieren, z.B. Alt-Heidelberg, Oktoberfest usw.²⁾ In beiden Fällen besteht die Gefahr einer Irreführung des ausländischen Konsumenten³⁾, ja selbst deutsche Touristen wissen häufig nicht, daß sie bei diesen Bieren einheimische Produkte bzw. Biere aus anderen Exportländern konsumieren. Der Erfolg gerade dieser ausländischen Biere beruht mit Sicherheit zu einem nicht geringen Teil auf ihrer "Deutschähnlichkeit".⁴⁾ Durch die mangelnde Kenntnis der nationalen Herkunft dieser Biere wird der Sympathievorsprung, den die deutschen Produkte beim Konsumenten besitzen, unterlaufen.⁵⁾

Bestehen schon keine Möglichkeiten, sich rechtlich gegen diese, ja zum Teil bei den Originalmarken gar nicht beab-

1) vgl. Rijkens, R., a.a.O., 1966, S. 290.

2) vgl. Jelen, a.a.O., S. 1269; Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 28.

3) vgl. CMA, a.a.O., Italien, 1972, S. 20 f.

4) vgl. CMA, a.a.O., Italien, 1972, S. 20 f.

5) vgl. Marktpsychologische Beratungsgruppe Oppermann, a.a.O., 1972, S. 49, die dieses Problem auf den deutschen Biermarkt bezieht.

sichtigten Irreführungen zu sichern, so muß es das Anliegen der deutschen Brauindustrie sein, durch eine entsprechende Aufmachung ihrer Produkte diesen häufigen Irrtum beim Konsumenten zu unterbinden. Im Wege der Kooperation bietet sich ein gemeinsames Kennzeichen¹⁾ für die original deutschen Exportbiere an, mit dem die Produkte der Mitglieder der Kooperationsgemeinschaft - als solche kämen z.B. die Ausfuhrbrauereiverbände in Frage - ihre Produkte ausstatten. Dieses Symbol, das einmal im gesamten Ausland verständlich sein muß und zum anderen im Wege der Gemeinschaftswerbung ins Bewußtsein der Konsumenten gebracht werden muß, übernimmt die "Herkunftsfunktion"²⁾ bei der Aufmachung deutscher Biere. Dabei ist es wesentlich, daß die Kennzeichnung international geschützt ist und nur von den Mitgliedern der Kooperationsgemeinschaft zu benutzen ist. Auf diese Weise wäre es für die deutschen Ausfuhrbrauereien möglich, sich gleichzeitig gegen die Verwechslung mit den in deutschen Zweigwerken im Ausland produzierten Bieren sowie den als Bierextrakt exportierten Produkten zu schützen.

Eine solche Kennzeichnung, die in anderen Branchen seit langem mit Erfolg durchgeführt wird³⁾, erfordert jedoch, daß sich möglichst viele deutsche Exportbrauereien an dieser Kooperation beteiligen, damit der entsprechende Bekanntheitsgrad beim Konsumenten erreicht wird. Es wird jedoch häufig schwierig sein, die großen Exportbrauereien für eine solche Zusammenarbeit zu gewinnen, da durch das gemeinsame Kennzeichen der Vorsprung dieser Unternehmen, den sie aufgrund ihres Bekanntheitsgrades gegenüber kleineren Exportbrauereien im Ausland besitzen, abgebaut wird.⁴⁾ Die deutschen

1) Glinz, F. (vgl. a.a.O., 1944, S. 152) spricht hier von einer "Obermarke", unter der die individuellen Marken als Untermarken weiter bestehenbleiben; vgl. auch Hansen, U., Leitherer, E., a.a.O., 1972, S. 44, die diese Kennzeichen mit "Kollektivmarke" bezeichnen.

2) Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 386.

3) vgl. z.B. Käse aus Holland, Cognac aus Frankreich, das gemeinsame Zeichen der Produkte der deutschen Landwirtschaft usw.

4) vgl. Müller, G., a.a.O., 1970, S. 159; Purtschert, R., Gütezeichen als Absatzinstrumente, in: Der Markenartikel 1973, Nr. 4, S. 174 ff., S. 179.

Biere werden in der Einstellung der Konsumenten homogener und die Möglichkeiten für Newcomer, sich als deutsches Bier im Ausland zu profilieren und somit in Konkurrenz zu den augenblicklichen Exportbrauereien zu treten, werden größer. Gegen solche Befürchtungen spricht jedoch die geringe Verbreitung des deutschen Bieres im Ausland, die zumeist eine direkte Konfrontation der Brauereien verhindert. Sollte es zu einer direkten Konfrontation deutscher Brauereien im Exportbereich kommen, so wird die Bekanntheit der individuellen Marke weiterhin ins Gewicht fallen. Die einheitliche Kennzeichnung der Produkte als deutsches Bier, die mit relativ geringem Aufwand durchzuführen ist, dürfte durch die Verhinderung von Irrtümern beim Konsumenten auch den großen Brauereien einen größeren Absatzzuwachs bringen, als sie durch die Nivellierung ihrer Produkte zu den anderen deutschen Bieren einbüßen. Überträgt man die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Einstellung der befragten Unternehmungen zu einer gemeinsamen Werbung auf die Schaffung einer einheitlichen Kennzeichnung für deutsche Biere, die mit einer solchen Gemeinschaftswerbung in engem Zusammenhang steht, so zeigt sich, daß der Anteil der Brauereien, die für eine solche Kooperation eingestellt sind, bei den großen Betrieben nicht geringer ist, als bei den übrigen Exportbrauereien.¹⁾

Schwierigkeiten bei der Schaffung einer gemeinsamen Marke für deutsches Bier werden sich dadurch ergeben, daß einige Exportbrauereien zugleich auch als Lizenzgeber im Ausland auftreten. Sie werden durch die Kennzeichnung der Original-Exportbiere naturgemäß die unter ihrem Namen im Ausland firmierenden Biere ab. Es wird daher von der Verteilung der Aktivitäten auf Lizenzvergabe und Export bei diesen Betrieben abhängen, ob sie bereit sind, sich der Kooperation anzuschließen.

Entscheidend für die langfristige Wirkung eines gemeinsamen Herkunftssymbols ist es, daß die Kooperationsmitglieder sich

1) vgl. dazu Kapitel 53412 dieser Arbeit.

verpflichten, den durch das Kennzeichen symbolisierten guten Ruf des deutschen Bieres zu erhalten. Der Konsument verbindet mit einer Markierung des Produktes eine gewisse Qualitätsvorstellung, die zumindest in ihrer Mindestanforderung durch die Marke garantiert wird.¹⁾ Schlechte Qualität des Bieres einer der angeschlossenen Brauereien würde sich somit auf die gesamte Kooperationsgemeinschaft auswirken. Es erscheint sinnvoll, die Vergabe des Kennzeichens an die Bierherstellung nach dem Reinheitsgebot zu knüpfen²⁾, sowie ständige Qualitätskontrollen der Produkte vorzunehmen.³⁾

Es bleibt klarzustellen, daß die Einführung eines gemeinsamen, die Exporteigenschaft deutschen Bieres symbolisierenden Zeichens nicht den Sinn haben kann, den Eindruck eines deutschen Einheitsbieres im Ausland zu erwecken. Die Herstellermarken bleiben neben der gemeinsamen Markierung bestehen. Damit ergeben sich für die einzelne Brauerei bezüglich ihres absatzpolitischen Instrumentariums weiterhin alle bisherigen Freiheitsgrade und somit keine Einschränkung ihrer Unabhängigkeit. Durch den Gebrauch eines gemeinsamen Symbols sollen die deutschen Biere von den anderen Produkten unterschieden und der Konsument auf die Existenz der von ihm bevorzugten Herkunftseigenschaft aufmerksam gemacht werden. Es wird damit die Basis geschaffen für ein wirkungsvolles individuelles Agieren der einzelnen Betriebe.

In engem Zusammenhang mit der Markierung der Produkte steht beim Flaschenbier die Ausgestaltung des Etiketts. "Das kleine Etikett auf der Bierflasche hat ... eine Schlüsselstellung wie nie zuvor."⁴⁾ Es hat in vielen Fällen die Aufgabe, das Verkaufsgespräch am Verkaufsort zu ersetzen. Allein durch

1) vgl. Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 33; Laumer, H., a.a.O., 1970, S. 18; Mellerowicz, K., a.a.O., 1963, S. 21; Purtschert, R., a.a.O., 1973, S. 175.

2) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 127, der vorschlägt, den Qualitätsbegriff "Deutsches Bier" nach dem Reinheitsgebot gebrauten Bieren vorzubehalten.

3) vgl. Liesner, C., a.a.O., 1962, S. 129.

4) Trickel, R., a.a.O., 1970, S. 521; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1770; Sandler, G., a.a.O., 1972, S. 487; Wolter, K., a.a.O., 1968, S. 279.

die Ausgestaltung des Etiketts ist es den Brauereien möglich, ihr Produkt von den übrigen Bieren äußerlich zu unterscheiden. Das Etikett soll dabei die Aufmerksamkeit der Konsumenten erwecken, über die Eigenschaften des Produktes informieren und dazu dienen, daß der Konsument das Produkt am Ort des Verkaufes wiedererkennt. Wie Polaritätsprofile mit Blind- und Offentests gezeigt haben, beeinflußt die Ausgestaltung der Etiketten darüber hinaus in hohem Maße das Geschmackserlebnis beim Konsum des Bieres.¹⁾

Die Ausgestaltung der Etiketten ist an dem Geschmacksempfinden der Konsumenten zu orientieren. Damit wäre im Exportbereich für jedes Land eine besondere Ausstattung notwendig. Abgesehen von dem hohen Aufwand, der mit einer länderspezifischen Etikettenvariation aufgrund der in jedem Land durchzuführenden Produktforschung und der technischen Durchführung der Etikettierung verbunden wäre und der ein solches Vorgehen nur in Schwerpunktländern erlauben würde, wäre ein solches "Länderetikett" nicht geeignet, die oben beschriebenen Aufgaben zu erfüllen. Das Etikett als Hauptinformant am Verkaufsort soll dem Konsumenten signalisieren, daß es sich bei dem Produkt um ein deutsches Bier handelt. Es kann daher nicht sinnvoll sein, das deutsche Etikett für den Export abzuändern und dem jeweiligen Land anzupassen, vielmehr soll das Etikett gerade durch seine deutsche und damit für das Ausland ungewöhnliche Gestaltung das Produkt als deutsches Bier von den anderen Produkten am Verkaufsort unterscheiden.²⁾ Allein durch die Original-Etiketten wird dem Konsument deutlich, daß es sich bei dem Bier um das von ihm bevorzugte Produkt in seiner unveränderten Qualität handelt.³⁾ Wichtig ist eine gleiche Ausstattung des Etiketts vor allem dann, wenn Touristen und Personen angesprochen werden sollen, die schon oft in Deutschland waren. Abgesehen von der Wieder-

1) vgl. Salcher, E., a.a.O., 1972, S. 185 f.

2) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 67, der grundsätzlich auf den Wert des Fremdländischen in der Werbung für Importprodukte hinweist.

3) vgl. Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 21, der sich auf das Markenzeichen bezieht.

ererkennungsfunktion des Etiketts werden diese Personengruppen in besonderem Maße einer Abänderung der Flaschenausstattung skeptisch gegenüberstehen und eine Änderung der Aufmachung mit einer Variation der Produktqualität gleichsetzen.

Einer dem Binnenhandel gleichgearteten Ausgestaltung der Etiketten im Exportbereich stehen jedoch zwei Probleme entgegen, die Symbolkraft der Farben und die unterschiedlichen Sprachen. Hinsichtlich der Farben des Etiketts bestehen beim Verbraucher bestimmte Assoziationen zu Eigenschaften des Bieres, nach denen sich im Inland die Unternehmen bei der Farbgebung richten.¹⁾ In anderen Ländern, vor allem in Entwicklungsländern, besitzt die Farbe jedoch häufig eine starke Symbolkraft, die unter Umständen diametral entgegengesetzt zur beabsichtigten Wirkung der Etiketten steht.²⁾ Häufig steht daher die Verwendung einer Farbe dem Absatz des Produktes entgegen, so daß eine Farbvariation notwendig erscheinen könnte. Die von der deutschen Brauwirtschaft in den Mittelpunkt des Interesses gerückten Zielgruppen jedoch lassen die Farbproblematik bei der Etikettengestaltung für deutsches Bier relativ unbedeutend werden, da mit steigender sozialer Schicht die Symbolkraft der Farbe abnimmt.³⁾ Aus diesem Grunde wäre allerhöchstens für Brauereien, die den Absatz ihrer Produkte soziologisch sehr stark streuen, die Notwendigkeit einer Abänderung der Farbe in den betreffenden Ländern gegeben. Voraussetzung für eine Farbvariation ist jedoch ein entsprechend hohes Exportvolumen, um ein solches Vorgehen wirtschaftlich erscheinen zu lassen.

Eine wichtige Aufgabe des Etiketts ist es, in Form der Schrift Informationen über das Produkt an den Konsumenten zu vermitteln.⁴⁾ Hier ergibt sich wegen der Sprachunter-

1) vgl. Trickel, R., a.a.O., 1972, S. 1212; Salcher, E., a.a.O., 1972, S. 188.

2) Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 81; vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 69.

3) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 57.

4) vgl. Geiger, S., Heyn, W., a.a.O., 1973, S. 102, die sich generell auf die Verpackung beziehen.

schiede und unterschiedlichen Schriftzeichen in den einzelnen Ländern die Frage, mit welcher Sprache bzw. Schriftform die Etiketten im Export zu versehen sind. Das Ziel der Informationsübermittlung würde verlangen, daß das Etikett jeweils in der Sprache und Schrift der einzelnen Länder verfaßt würde.¹⁾ Neben dem hohen technischen Aufwand für eine solche Etikettenvariation würde durch Beschriftung in fremder Sprache die Exporteigenschaft des Produkts in starkem Maße verhüllt. Es würde der Anschein erweckt, als ob es sich um ein extra für dieses Land hergestelltes Produkt handeln würde und nicht um das original deutsche Bier. Aus diesem Grunde erscheint es sinnvoll, auch hinsichtlich Schrift und Sprache die gleiche Ausstattung wie im Binnenhandel zu wählen.

Genau wie im Inland²⁾ sollten auch im Export die Etiketten deutlich die Produktmarke tragen. Somit ergibt sich bei Schaffung eines gemeinsamen Kennzeichens für deutsches Exportbier das Problem der Unterbringung dieses Symbols auf der Flasche. Wichtig ist, daß das Zeichen, das als solches durch seine Prägnanz einprägsam sein muß, eine seiner Bedeutung entsprechende Position in der Flaschenausstattung erhält. Eine Einbeziehung des gemeinsamen Kennzeichens in das Etikett erscheint nicht sinnvoll, da zum einen die gesamtheitliche Konzeption des Etiketts sowohl graphisch als auch in seiner Ähnlichkeit zu der im Binnenhandel verwendeten Ausprägung gestört würde, zum anderen aber, weil die Unterschiede bei den einzelnen Etiketten als Umgebung des Kennzeichens eine einheitliche Anmutung des gemeinsamen Kennzeichens verhindern würden. Es bietet sich daher an, das gemeinsame Symbol auf einem Zusatz-Etikett unterzubringen, das auf der gleichen Seite der Flasche zu placieren ist, wie das individuelle Etikett.

In den einzelnen Staaten existieren Vorschriften über die Kennzeichnung von Importprodukten hinsichtlich ihres Her-

1) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 11; Ohling, H., a.a.O., 1963, S. 23.

2) vgl. Trickle, R., a.a.O., 1972, S. 1212.

kunftslandes, aber auch z.B. Inhalt, Alkoholstärke, Güteklasse usw.¹⁾, die zum Teil in der Landessprache oder auch in der im Lande üblichen Handelssprache²⁾ auf den Flaschen vermerkt werden müssen. Für diese Kennzeichnung, aber auch für Informationen über Produkteigenschaften wie Ort der Abfüllung, Qualitätsmerkmale, Herstellung usw., die für den Konsumenten für seine Kaufentscheidung von Bedeutung sein können, die jedoch wegen der deutschen Sprache des Etiketts nicht für ihn verständlich sind, bietet sich das Zusatz-Etikett für das gemeinsame deutsche Kennzeichen an. Eine Unterbringung dieser Informationen auf einem Zusatz-Etikett hat einmal den Vorteil, daß die Anmutung des normalen Etiketts nicht gestört wird, zum anderen aber ist sie mit weit- aus geringeren Kosten verbunden, als eine jeweilige Änderung der Flaschenetiketten, zumal diese Zusatz-Etiketten im Wege der Kooperation einheitlich ausgestaltet werden könnten, ohne daß die Individualität der Marke darunter leiden würde.

Einen weiteren Aktionsparameter, auf den im Rahmen der Aufmachung einzugehen ist, stellt die Verpackung dar.³⁾ Auch diese betrifft in der Regel nur das Flaschenbier. Standen früher bei der Gestaltung der Verpackung ausschließlich der Schutz gegen Transport- und Lagerschäden im Vordergrund des Interesses, so hat die marketing-orientierte Unternehmenskonzeption die Notwendigkeit einer Ausrichtung der Verpackung nach den Käuferwünschen und Neigungen erkannt.⁴⁾ Man versucht vor allem, den Wünschen des Kunden nach Bequemlichkeit und gebrauchsfertigen, konsumreifen, problemlosen und arbeitssparenden Produkten mit der Verpackung entgegenzu-

-
- 1) Zu den Signierungsvorschriften vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 101 ff.; Waduschat, P., a.a.O., 1963, S. 144 ff.
 - 2) Zu den Handelssprachen in den einzelnen Ländern vgl. Ohling, H., a.a.O., 1963, S. 23 f.; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 73 ff.
 - 3) Die Verpackung ist nicht zu verwechseln mit dem Gebinde (vgl. Kapitel 531212 dieser Arbeit).
 - 4) vgl. Weinberg, P., Behrens, G., Kaas, K. P. (Hrsg.), Marketingentscheidungen, Köln 1974, S. 279; Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 332; Loh, R., a.a.O., 1971, S. 79; Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 33.

kommen.¹⁾ Daneben erscheint auch die Verpackung in hohem Maße als Informationsträger geeignet.²⁾

Im Exportbereich ist die Verpackung wegen der besonderen Transportsituation auch hinsichtlich des Schutzes vor Schäden von großer Wichtigkeit³⁾, jedoch wird diese Aufgabe beim Bier weitgehend vom Gebinde wahrgenommen. Die Verpackung dient daher vor allem dazu, durch die Zusammenfassung mehrerer Gebinde in Form von Kästen, Kartons, Tragepacks usw.⁴⁾, dem Konsumenten den Einkauf zu erleichtern. Die verschiedenartigen Trinkgewohnheiten in den einzelnen Staaten bewirken häufig eine unterschiedliche Ausprägung der Verpackung, vor allem hinsichtlich der Anzahl der Gebinde. Die im Gegensatz zum einheimischen Bier relativ geringe Umsatzhäufigkeit des deutschen Produktes führt zur Notwendigkeit der Anwendung kleinerer Verpackungsgrößen, wie z.B. 3er-Packs, die zum Zwecke des Transports in größeren Einheiten zusammengefaßt werden können.

Bezüglich der graphischen Ausgestaltung der Verpackung gelten die hinsichtlich der Etiketten gemachten Ausführungen analog. Wichtig ist, daß auch die Verpackungen das gemeinsame Kennzeichen des deutschen Exportbiers sowie die gesetzlich geforderten Informationen aufweisen. Hierzu bietet sich das Anbringen der Zusatz-Etiketten auf den Verpackungen an.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Aufmachung deutscher Biere im Ausland, die in Tabelle 32 dargestellt sind, zeigen, daß die deutsche Brauindustrie weitgehend an der inländischen Gestaltung der Flaschenausstattung festhält. Da die Frage nicht länderspezifisch formuliert werden konnte, ergibt sich ein hoher Prozentsatz an

1) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 29; Müller, R., a.a.O., 1971, S. 13 f.; Geiger, S., Heyn, W., a.a.O., 1973, S. 98.

2) vgl. Hansen, U., Leitherer, E., a.a.O., 1972, S. 79.

3) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 53 f.; Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 142; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 57.

4) vgl. Plietsch, A., Beeinflussung der Abfüllkosten durch Sonderverpackungen, in: Brauwelt 1972, Nr. 41, S. 846 ff.

Mehrfachnennungen. Sie häufen sich vor allem innerhalb der beiden Kategorien "gar nicht oder nur geringfügig" und "in der Sprache der Aufschrift", was darauf beruht, daß Änderungen in der Sprache der Aufschrift jeweils dann vorgenommen werden, wenn es die Vorschriften der einzelnen Staaten bezüglich der Produkt-Kennzeichnung erfordern. Faßt man diese beiden Kategorien zusammen unter dem übergeordneten Merkmal "nur geringe Veränderungen, wenn es gesetzlich notwendig ist", so zeigt sich, daß lediglich 24 % der exportierenden Brauereien weitergehendere Änderungen in der Aufmachung ihrer Produkte vornehmen.

Tabelle 32: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Unterschiede in der Aufmachung der Produkte für den Export im Gegensatz zum Binnenhandel¹⁾

Ausprägung der Antworten	Zahl der Antworten	absolut	in % der Gesamt- zahl der abgege- benen Antworten
unterscheidet sich gar nicht oder nur ganz geringfügig		14	35,0
unterscheidet sich in der Sprache der Aufschrift		17	42,5
unterscheidet sich in der Markenbezeichnung und Farbe		6	15,0
ist völlig anders		3	7,5

Bei den bisherigen Ausführungen über die Aufmachung deutscher Biere im Ausland wurde davon ausgegangen, daß es sich bei dem exportierten Bier um ein qualitätsmäßig mit dem Inlandsprodukt identisches Bier handelt. Sollte sich ein Unternehmen dazu entschließen, ein Spezialbier für den Export herzustellen, das an die Geschmacksrichtung des jeweiligen Import-

1) Mehrfachnennungen waren möglich.

landes angepaßt ist, so wird es notwendig sein, auch die Aufmachung dieses Produktes auf das jeweilige Land abzustimmen und somit seine deutsche Ausprägung zu verändern. Der Konsument sollte in diesen Fällen deutlich darauf hingewiesen werden, daß es sich nicht um das im Binnenhandel verkaufte Produkt handelt. Die empirische Untersuchung bestätigt den Zusammenhang zwischen der Herstellung von Spezialbieren für den Exportbereich und der Wahl einer besonderen Aufmachung. Mit einer Ausnahme gaben alle Brauereien, die für den Export ein spezielles Bier brauen, größere Unterschiede in der Aufmachung an.

5312 Die Sortimentspolitik

"Während die Produktgestaltung das einzelne Produkt bzw. die individuelle Leistung zum Gegenstand hat, bezieht sich die Sortimentsgestaltung auf die Zusammenstellung verschiedener Artikel oder Artikelgruppen zu einer in den Augen der Nachfrager attraktiven, zum Kauf anregenden Gesamtheit."¹⁾ Sie kann als "Kombination jener Objekte verstanden werden, die ein Betrieb marktmäßig verwertet."²⁾ Die vorgenommene Abgrenzung des Entscheidungsfeldes³⁾ beschränkt dabei die Freiheitsgrade in der Weise, daß die Sortimentsbestandteile unter den Begriff Bier zu subsumieren sein müssen, d.h. eine Ausweitung auf Nichtbier-Produkte, wie sie gerade in den letzten Jahren durch die Einbeziehung alkoholfreier Getränke in Brauereien üblich geworden ist⁴⁾, entfällt für die hier durchzuführende Betrachtung.

Die zunehmende qualitätsmäßige Angleichung der Biere auf dem Inlandsmarkt hat dazu geführt, daß die deutschen Brauereien sich in steigendem Maße der Sortimentspolitik zuwenden, um sich damit neben der oben angesprochenen Aufmachung

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 176.

2) Hansen, U., Leitherer, E., a.a.O., 1972, S. 32; vgl. auch Hill, W., Marketing, Bd. II, 1972, S. 19.

3) vgl. Kapitel 13 dieser Arbeit.

4) vgl. Kammermeier, R., a.a.O., 1963, S. 1009 ff.

eines weiteren Instrumentes zur Heraushebung ihrer Produkte aus der Vielfalt der Biere zu bedienen.¹⁾ Die Gewichtung der Instrumente, wie sie die befragten Brauereien für den Exportbereich vornehmen, zeigt jedoch²⁾, daß im Außenhandel die Bedeutung der Sortimentspolitik relativ gering eingeschätzt wird. Mit 28 % liegt der Anteil der Brauereien, die diesem Instrument besondere Wichtigkeit zuordnen, weit unter den Aktionsparametern Produktpolitik und Absatzwege. Der Grund dafür besteht in der Tatsache, daß das inländische Sortiment weitgehend den Rahmen bildet, innerhalb dessen über die Zusammenstellung des Produktionsprogramms für den Export entschieden wird. Da der Anteil spezieller Exportbiere am deutschen Bierexport sehr gering ist, beschränkt sich die Sortimentspolitik im Außenhandel auf die Lösung der Fragen, welche Produkte des inländischen Sortiments für den Export besonders geeignet sind und zum anderen, wie viele Artikel das Exportsortiment umfassen sollte.³⁾ Gestaltungsvorschläge für die Lösung dieser Fragen sind in den folgenden Kapiteln aufzuzeigen.

53121 Die Eignung der Bestandteile des Inlandssortiments für den Export

Die Notwendigkeit einer Überprüfung des Inlandssortiments auf seine Eignung für den Außenhandel ergibt sich aufgrund der veränderten Umweltsituation, vor allem wegen der großen, zu überbrückenden Entfernungen sowie der besonderen Stellung des Produktes auf dem Markt. Die Eignung der einzelnen Artikel entscheidet dabei über die Frage, ob ein bestimmter Artikel überhaupt exportiert wird (qualitative Sortimentsentscheidung) sowie darüber, welche Artikel durch den Einsatz der übrigen absatzpolitischen Instrumente zu fördern sind (quantitative Sortimentsentscheidung). Als Aktionspara-

1) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 25; Wiemann, I., a.a.O., 1971, S. 11.

2) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

3) Zu dieser Zweiteilung der Sortimentspolitik vgl. Kalussis, D., a.a.O., 1970, S. 61.

meter dieser Entscheidungen stehen der Brauerei einmal das Bier und zum anderen das Gebinde zur Verfügung.

531211 Das Bier als Parameter

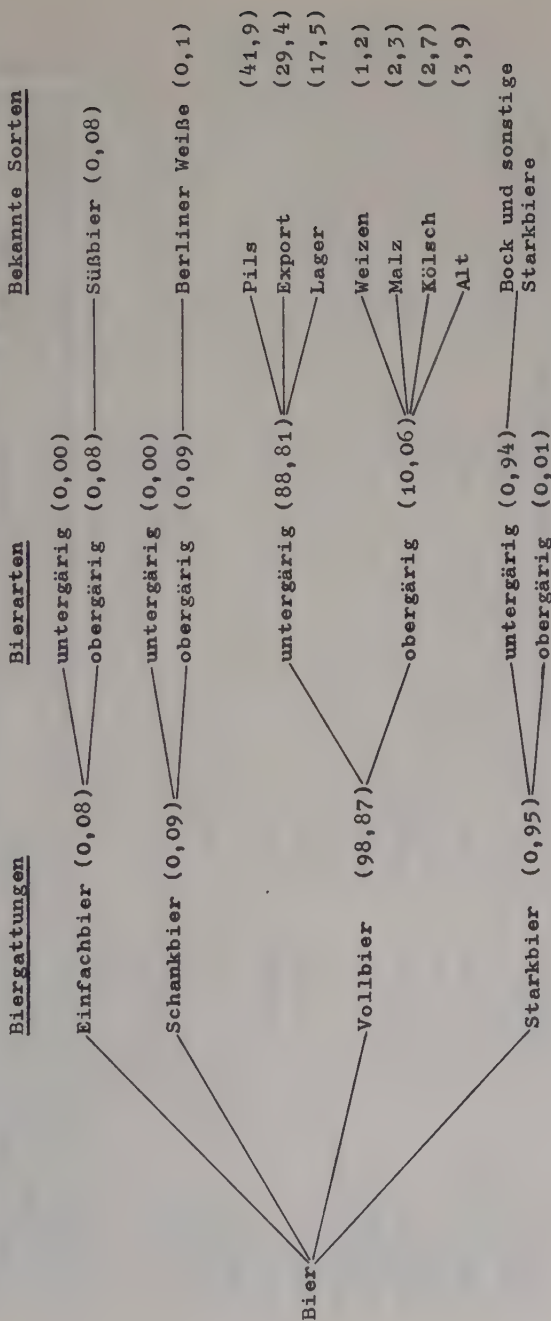
Solange man die Entwicklung der deutschen Brauwirtschaft zurückverfolgen kann, hat es unterschiedliche Geschmacksrichtungen beim Bier gegeben. Gemäß den Durchführungsbestimmungen zum Biersteuer-Gesetz sind die Biere dabei zunächst nach ihrem Stammwürzegehalt in die Biergattungen: Einfachbier (2 - 5,5 %), Schankbier (7 - 8 %), Vollbier (11 - 14 %) und Starkbier (16 und mehr)¹⁾ einzuteilen. Eine weitere Unterscheidung der Biere wird nach Art ihrer Vergärung in die Bierarten obergärig und untergärig vorgenommen.²⁾ Biergattungen und -arten weisen wiederum bestimmte Sorten auf, so daß sich in Bezug auf die Sortimentsentscheidung über das Bier, das in Schaubild 8 dargestellte Aktionsfeld ergibt.

Analog den Ausführungen über die Produktpolitik können die Biertypen als für den Export besonders geeignet gelten, die der Konsument im Ausland als typisch deutsches Bier ansieht. Ausschlaggebend dafür ist nicht zuletzt die Verbreitung der Biertypen im Binnenhandel. Wie Schaubild 9 zeigt, ist der Anteil der verschiedenen Biersorten an der Gesamtproduktion sehr unterschiedlich. Der weitaus überwiegende Teil entfällt auf die Biergattung Vollbier; neben dieser kommt außer den Starkbieren den übrigen Biergattungen eine völlig untergeordnete Bedeutung zu. Hinsichtlich der Biergattung wird sich somit am besten Vollbier und unter Umständen Starkbier für

1) vgl. § 8 BierStDB, Als Stammwürzegehalt bezeichnet man den "Gehalt an löslichen, aus Malz- und Zuckerverwendungen herrührenden Stoffe ... in Zuckerspindelgraden, wie er sich für die unvergorene Anstellwürze aus der Zurückrechnung des Extraktgehaltes ... des genußfertigen Bieres ergibt." (DBB, a.a.O., 1973, S. 13).

2) vgl. § 21 BierStDB, Der Unterschied besteht in der verwendeten Hefesorte. "Als obergärig gelten die mit obergäriger auftriebgebender Hefe hergestellten, als untergärig die mit untergäriger ausschließlich zu Boden gehender Hefe bereiteten Biere." (DBB, a.a.O., 1973, S. 13).

Schaubild 8: Das Aktionsfeld der Brauereien hinsichtlich der Entscheidung über die Biersorten und der Anteil der Sorten an der Gesamtproduktion in %¹⁾ im Jahre 1972



Σ untergärig (89,75)
 Σ obergärig (10,24)

1) Quelle der %-Zahlen: bezüglich Biergattungen und Bierarten DBB, a.a.O., S. 13; bezüglich der bekannten Sorten Werres, R., a.a.O., 1973, S. 31 f.; aufgrund der unterschiedlichen Quellen kommt es zu geringen Differenzen.

Tabelle 33: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Verteilung des Exportvolumens auf die einzelnen Sorten und Vergleichszahlen des Binnenhandels

Sorte	exportierte hl-Menge	in % der in der empir. Untersuchung berücksichtigten hl-Menge ¹⁾	Anteil der Sorten an der inländischen Gesamtproduktion der BRD ²⁾	Im Inland zu beobachtende Tendenzen + = steigend - = fallend
Export hell	724.560	46,04 — 47,17 ³⁾	29,4	-
Pils	318.704	20,25 — 24,67 ³⁾	41,9	+
Starkbier	167.231	10,66	0,9	-
Diät Pils	69.610	4,42		
Export dunkel	17.845	1,13		
Malz	12.928	0,82	2,3	+
Weizen	2.950	0,19	1,2	+
Spezialbiere f. Export	199.503	12,68		
Sonstige	59.995	3,81 — 16,49 ³⁾	24,3	
	1.573.806		100,0	

1) Die Untersuchung bezüglich des Sortiments stützt sich auf 24 Unternehmen; bezogen auf die hl-Menge repräsentieren die Antworten zu dieser Frage 98,7 % der bei den übrigen Fragen berücksichtigten Menge.

2) Quelle Werres, R., a.a.O., 1973, S. 31 f.; die Zahlen beziehen sich auf 1972.

3) Die Zusammenfassung einzelner Sorten erfolgt deshalb, weil die Vergleichszahlen des Binnenhandels nicht in der entsprechenden Differenziertheit vorliegen.

den Export eigenen. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der exportierten Biertypen, die in Tabelle 33 dargestellt sind, untermauert diese These. Bei den exportierten Bieren handelt es sich, soweit sie nicht Spezial-Export-Biere darstellen, ausschließlich um Vollbier (83,48 %) und Starkbier (12,16 %).¹⁾ Der weit über dem Inlandsanteil liegende Prozentsatz des Starkbieres am Gesamtexport erklärt sich aus der hohen Exportintensität der bayerischen Brauereien, die in vielen Ländern vor allem für ihr Starkbier bekannt sind. Die Tendenz geht nach Aussage der Brauereien jedoch auch hier zum leichteren Vollbier.²⁾

In einigen Ländern bestehen bezüglich des Stammwürzegehaltes nach oben begrenzende gesetzliche Regelungen. Schwierigkeiten für die deutschen Exporteure treten vor allem dann auf, wenn in den Ländern bereits der Genuß von Vollbier untersagt³⁾ bzw. erschwert wird.⁴⁾ Um in diese Märkte eindringen zu können, wäre es notwendig, ein an die gesetzlichen Regelungen angepaßtes, leichteres Bier zu produzieren. Ein solches Vorgehen kann jedoch nicht sinnvoll erscheinen. Zum einen besteht die Möglichkeit aus kostenmäßigen Erwägungen, ohnehin nur in Schwerpunktländern, vor allem jedoch würde das Image der exportierenden Brauerei darunter leiden, wenn sie von ihrer inländischen Produktqualität abweicht. Es können sich einmal negative Auswirkungen auf den Inlandsmarkt ergeben, wenn Touristen dieses "deutsche Bier" konsumieren, zum anderen aber besteht die Gefahr, daß bei Aufhebung der Vorschriften das Bier gegenüber den dann auf den Markt dringenden anderen Importbieren eine weitaus schlechtere Ausgangsposition hätte⁵⁾, da es in der Einschätzung der

- 1) Die Prozentsätze beziehen sich auf die ausdrücklich genannten Sorten, nicht berücksichtigt sind daher neben den Spezialexportbieren auch die "sonstigen".
- 2) vgl. auch CMA Niederlande, a.a.O., 1972, S. 35 f.; CMA Schweiz, a.a.O., 1973, S. 32 f.
- 3) vgl. z.B. Island (NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 34, S. 724.
- 4) vgl. z.B. Meissel, G.H.E., Bierpolitisches aus Schweden, in: Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1066.
- 5) vgl. dazu die Probleme, die deutsche Brauereien hatten, welche nach dem Krieg "Dünnbier" hergestellt haben. Diese Betriebe hatten enorme Schwierigkeiten, ihr negatives

Konsumenten auf der gleichen Stufe wie die einheimischen Biere steht. In jedem Fall erscheint es notwendig, ein solches Produkt deutlich in seiner Aufmachung von der inländischen Ausstattung zu unterscheiden, um den Unterschied zu dem im Binnenhandel vertriebenen Bier klar herauszustellen.

Auch bezüglich der Bierart zeigt die empirische Untersuchung, daß vor allem die Biere exportiert werden, die im Inland den höchsten Anteil besitzen. So zählen mit Ausnahme des Weißbieres alle genannten Biersorten¹⁾ zu den im Binnenhandel mit 89,75 % der Gesamtproduktion deutlich an der Spitze liegenden untergärigen Bieren. Damit erscheinen vor allem untergärige Vollbiere für den Export deutscher Brauereien als besonders geeignet.²⁾ Eine weitere Differenzierung nach den einzelnen Sorten zeigt, daß helles Export (46,04 %) und Pils (20,25 %) das Auslandsgeschäft beherrschen. Es handelt sich dabei um die Biersorten, die auch im Inlandsgeschäft den höchsten Anteil an der Gesamtproduktion besitzen und die als einzige Biersorten im gesamten Gebiet der BR Deutschland, wenn auch mit unterschiedlichen Prozentsätzen, zu finden sind. Die regional begrenzten Biersorten sind im Exportgeschäft wegen ihres geringen Bekanntheitsgrades stark unterrepräsentiert.

Völlig andere Relationen als der Inlandsmarkt zeigt das Auslandsgeschäft bezüglich der Anteile von Export und Pils. Während Pils mit 41,9 % des Gesamtverbrauchs in der BR Deutschland in der Gunst der Konsumenten weit vor Export mit 29,4 % steht, hat letzteres im Außenhandel mit 47,17 % einen weitaus höheren Anteil als Pils mit 24,67 %.³⁾ Es

Image gegenüber den Brauereien, die die Produktion in dieser Zeit völlig eingestellt hatten, abzubauen.

- 1) Es ist möglich, daß unter den als sonstige Biere aufgeführten Biersorten auch obergärige Biere zu finden sind, jedoch ist dieser Anteil so gering, daß er nicht ins Gewicht fällt.
- 2) vgl. auch CMA Niederlande, a.a.O., 1972, S. 29; CMA Frankreich, a.a.O., 1971, S. 4.
- 3) Wegen fehlender Angaben für Diät-Pils und dunkles Export auf dem Inlandsmarkt werden diese Sorten zu Pils bzw. Export hinzugerechnet.

handelt sich hier um eine, generell bei den Sorten zu beobachtende Tatsache. Vergleicht man, wie in Tabelle 33 geschehen, die Inlandsanteile mit den Exportanteilen der einzelnen Sorten, so zeigt sich, daß der Exportanteil jedes Mal dann höher ist, wenn im Inland der Trend dieser Sorte abnehmend ist, wohingegen bei steigendem Inlandstrend der Exportanteil unter dem Inlandsanteil liegt.¹⁾ Das Exportgeschäft besitzt also allem Anschein nach gegenüber dem Inlandsmarkt einen gewissen time-lag. So ist es zu erklären, daß in der BR Deutschland zu beobachtende Pils-Trend²⁾ sich im Ausland noch nicht in dem Maße durchgesetzt hat. Gerade die erst seit kurzer Zeit exportierenden Pils-Brauereien zeigen jedoch, daß auch die Sorte Pils im Ausland gute Absatzchancen besitzt.

Ob der Sorte Pils oder Export im Außenhandel der Vorzug zu geben ist, hängt weitgehend von der Stellung der Sorten im Inlandssortiment ab. In der Regel hat die Brauerei im Inlandsgeschäft entweder Pils oder Export als Sortenführer. Da auf diesen Sortenführer auch das übrige absatzpolitische Instrumentarium schwerpunktmäßig abgestimmt ist, sollte auch im Exportbereich dem inländischen Sortenführer der Vorzug gegeben werden.

Die bisherigen Ausführungen stellten Export und Pils sowie in gewissem Maße auch Starkbier generell als für den Export am geeignetsten dar. Das bedeutet jedoch nicht, daß nicht auch andere Biersorten gewisse Chancen im Außenhandel haben. Die regional begrenzten Biersorten, die wegen ihres geringen Bekanntheitsgrades generell im Ausland keine weite Verbreitung haben, besitzen jedoch häufig in den Grenzgebieten der Staaten, die in der Nähe des Hauptabsatzgebietes dieser regionalen Sorten liegen, gute Absatzmöglichkeiten, da hier wegen der erhöhten Mobilität der Bevölkerung eine Nachfrage gerade nach diesen Sorten besteht. So finden sich

-
- 1) Der Trend wurde ermittelt nach Werres, R., a.a.O., 1973, S. 30 ff.
 - 2) vgl. Berger, R., a.a.O., 1971, S. 802; Werres, R., a.a.O., S. 30; DBB, a.a.O., 1973, S. 14.

z.B. die Sorten Kölsch und Alt häufig in den Grenzgebieten von Belgien und den Niederlanden.

Einige einheimische Biere einzelner Staaten sind bestimmten deutschen Biersorten, die im Inland nur einen geringen Marktanteil haben, sehr ähnlich¹⁾, es kann jedoch nach den bisherigen Ausführungen nicht sinnvoll erscheinen, diese Staaten mit gerade diesen Sorten zu beliefern. Analog zu dem hinsichtlich der Produktion von Spezialexportbieren gemachten Ausführungen würde es diesen, den inländischen Produkten ähnlichen, aber nicht typisch deutschen Biersorten, an der sie von den einheimischen Produkten heraushebenden Besonderheit, fehlen.

Erwähnenswert erscheint der relativ hohe Anteil des Diät-Pils im Auslandsgeschäft. Es handelt sich hier zwar um eine überregionale Biersorte, ihr Anteil am gesamten Inlandskonsum ist jedoch sehr gering. Während die anderen, bisher beschriebenen Sorten, große Absatzchancen auf dem Auslandsmarkt wegen des beim Konsumenten bestehenden Sympathievorsprungs haben, ergeben sich für das Diät-Bier zum Teil gute Absatzmöglichkeiten aufgrund der Tatsache, daß ein ähnliches Produkt in den meisten Ländern nicht produziert wird. Für die deutschen Hersteller von Diät-Bieren besteht hier ein interessanter Markt, es ist jedoch damit zu rechnen, daß in Zukunft auch ausländische Brauereien die Produktion dieser Biersorte aufnehmen, zumal die Nachfrage nach diesem Bier ständig steigt. Aufgrund der anders gearteten Nachfragestruktur ergeben sich beim Diät-Bier gegenüber anderen Biersorten hinsichtlich des Marketing starke Unterschiede, da das Produkt nicht als deutsches Bier sich aus der Vielzahl der übrigen Biere heraushebt, sondern aufgrund der besonderen Herstellungsweise, die es für bestimmte Personengruppen zur einzigen Möglichkeit des Bierkonsums werden läßt. Der Export von Diät-Bier ist daher nicht als typisch für den deutschen Bieraußenhandel anzusehen und findet keine weitere Berücksichtigung im Rahmen dieser Arbeit.

1) So erinnert z.B. das dunkle Export sehr stark an das englische dunkle Bier.

531212 Das Gebinde als Parameter

Waren bei den verschiedenen Biersorten die Kostenunterschiede in Herstellung und Vertrieb so gering, daß sie vernachlässigt werden konnten und, daß somit die alleinige Betrachtung der Absatzchancen ausreichte so erfordern die großen Unterschiede, die sich hinsichtlich der Kosten bei den verschiedenen Gebinden ergeben, die Einbeziehung auch der Kostenseite. Da jedoch die Struktur der Betriebe sowie der einzelnen Geschäftsbeziehungen zu unterschiedlich sind, kann ein Kostenvergleich anhand konkreter Zahlen für die einzelnen Gebinde nicht durchgeführt werden¹⁾, die Ausführungen müssen sich vielmehr, genau wie hinsichtlich der Umsatzchancen, auf die Tendenzen bei den verschiedenen Betriebsstrukturen und Ländergruppen beschränken. Die exakte Berechnung der Deckungsbeiträge für die verschiedenen Gebinde kann nur für jeden Einzelfall vorgenommen werden.²⁾

Das Aktionsfeld der Brauereien hinsichtlich der Auswahl der Gebinde, das in Schaubild 9 dargestellt ist, ist sehr vielschichtig. Zunächst läßt sich nach der Art der verwendeten Gefäße unterscheiden, in Container-Bier, Faß-Bier und Flaschen-Bier.

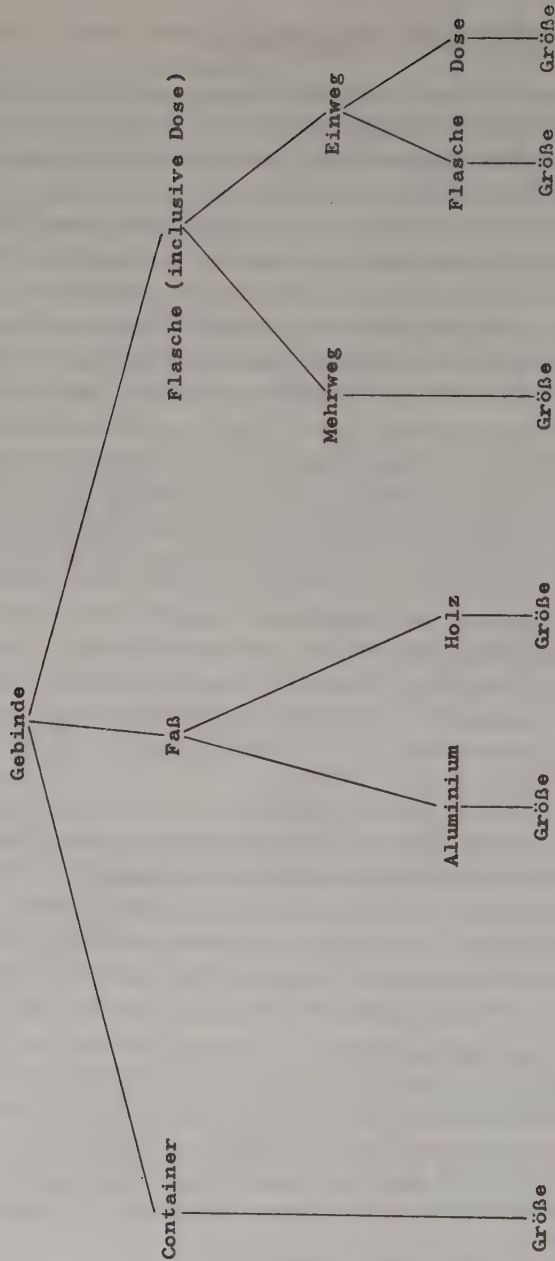
Die Verwendung von Containern, die im Inland in der letzten Zeit gestiegen ist, ist im Ausland ohne Bedeutung.³⁾ Obwohl gerade die großen Entfernungen im Außenhandel den gewichtsmäßig- und damit transportkostengünstigen Einsatz dieser Gefäße nahelegt, hat sich diese Art der Aufbereitung bisher nicht durchgesetzt. Der Grund dafür liegt in der Notwendigkeit, den Ort der Abfüllung auf der Flasche bzw. Dose anzu-

1) vgl. dazu Hoffmann, R., a.a.O., 1970, S. 801 ff.

2) Zum Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung bei Sortimentsentscheidungen der Brauereien vgl. Biergans, E., a.a.O., 1968, S. 72 ff.; Haas, A., a.a.O., 1972, S. 98 ff.

3) Der der empirischen Untersuchung zugrunde liegende Fragebogen enthält keine diesbezüglichen Fragen, da aus den vorher durchgeführten mündlichen Befragungen bereits die Bedeutungslosigkeit dieses Gebindes für den Exportbereich hervorging.

Schaubild 2: Das Aktionsfeld der Brauereien bei der Wahl der Gebinde



geben. Der Container-Einsatz erfordert, daß der Importeur über eine Füllanlage verfügt¹⁾ und die Abfüllung in die Flasche bzw. Dose vornimmt. In der Produktbeurteilung durch den Konsumenten spielt jedoch auch im Inland der Abfüllungs-ort eine wichtige Rolle; die Eigenschaft der Original-Brauerei-Abfüllung besitzt ein starkes Gewicht bei der Kaufentscheidung.²⁾ Nur durch die Eigenabfüllung ist der Konsument vor Manipulationen des Abfüllers geschützt. Der Hersteller hat auf diese Weise die Möglichkeit eines Qualitätsversprechens.³⁾ Ein in Deutschland hergestelltes und im Ausland abgefülltes deutsches Bier besitzt daher in den Augen der Konsumenten nicht mehr die Eigenschaft des Original-Produktes und liegt daher in der Beurteilung durch den Verbraucher sehr stark in der Nähe der in deutscher Lizenz im Ausland gebrauten Biere. Eine Fremdadfüllung erscheint daher nur dann sinnvoll, wenn die Brauerei bei ihrem Marketing nicht bewußt auf die Herausstellung der deutschen Herkunft Wert legt. Damit würde sich der Einsatz des Marketing stark von dem für in Deutschland abgefüllte Biere unterscheiden. Der geringe Anteil des Container-Geschäftes im Export erlaubt es, daß auf die Besonderheiten dieses Gebindes in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird.

Das Aktionsfeld hinsichtlich der Gebindewahl engt sich somit ein auf die Alternativen Faßbier und Flaschenbier.⁴⁾ Die in Tabelle 34 dargestellten Anteile dieser Gebinde am Gesamtexport in die wichtigsten Importländer deutscher Biere weisen gegenüber dem Binnenhandel erhebliche Unterschiede auf. Zwar liegt insgesamt der Flaschenbieranteil im Außenhandel mit 67,01 %⁵⁾ des Bier-Exports sehr in der Nähe des inländischen, der 69,3 % beträgt⁶⁾, eine differenzierte Betrachtung der

1) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 29.

2) vgl. Koch, G., a.a.O., 1965, 1970, S. 24.

3) vgl. Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 24.

4) Der Begriff des Flaschenbieres umfaßt hier auch das in Dosen abgefüllte Bier; eine differenziertere Betrachtung wird nur bei den Einweggebinden vorgenommen.

5) In der empirischen Untersuchung waren es 69,8 %.

6) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 17. Die Angaben beziehen sich auf 1972.

einzelnen Importländer hinsichtlich der Gebindeanteile deutscher Biere zeigt jedoch sehr unterschiedliche Relationen.

Tabelle 34: Faßbieranteil bei der Bierausfuhr der BR Deutschland nach Verbrauchsländern im Vergleich zum Anteil dieses Gebindes an der einheimischen Produktion

Verbrauchsland	Faßbieranteil in der einheimischen Produktion in % ¹⁾	Faßbieranteil beim deutschen Importbier in % ²⁾
Frankreich	17,02	42,94
Belgien/Luxemburg	35,30	36,30
Italien	5,00	40,12
Niederlande	31,46	47,66
E W G	27,99	41,60
Österreich	24,23	48,5
Großbritannien	73,00	29,68
Schweiz	15,19	48,43
Schweden	15,00	2,93
Portugal	18,33	0,00
Dänemark	11,75	0,00
Norwegen	12,43	7,02
Efta-Länder	53,22	40,60
U S A		25,10
Britisch Honduras		0,00
Hongkong		2,11
Kanada		5,20
Dominik. Republik		2,02
Kamerun		0,00
Kanarische Inseln		16,02
Nigeria		0,00
Bermuda		5,53
Bahamas		1,53
übrige Länder		4,04
Insgesamt		32,99

- 1) Quelle: CBMC/EBIC, a.a.O., 1971, S. 16 (Die Zahlen beziehen sich auf 1971). Für die anderen Länder liegen keine Angaben vor.
- 2) Die Faßbieranteile wurden errechnet aufgrund der Angaben des DBB, a.a.O., 1973 a, S. 2 über die exportierte hl-Menge der einzelnen Gebinde (die Zahlen beziehen sich auf 1972).

Der im Inland sowie in fast allen Ländern mit hohem Bierkonsum in der letzten Zeit, vor allem aber in den 60er Jahren, zu beobachtende Rückgang des Faßbieres zugunsten des Flaschenbieres¹⁾, hatte seine Ursache nicht in Qualitätsgesichtspunkten. Auch heute noch steht Faßbier, was die geschmackliche Qualität angeht, in der Einstellung der Konsumenten vor Flaschenbier. Als das typische Bier betrachtet der Endverbraucher das Faßbier.²⁾ Die Hinwendung des Konsumenten zum Flaschenbier erfolgte aufgrund der veränderten Lebensgewohnheiten und ist gleichsam ein Zugeständnis an die Bequemlichkeit.³⁾

Im Ausland sieht sich die deutsche Brauerei einer anders gearteten Situation gegenüber. Hier stellt ihr Bier ein besonderes Produkt dar, das in der Regel nicht zu allen Gelegenheiten konsumiert wird wie im Inland. Die besondere Konsumsituation läßt den Genuß eines gepflegten und nach allen Regeln der Braukunst aufbereiteten Bieres in den Vordergrund treten. Diese Eigenschaften jedoch verbindet der Konsument in besonderem Maße mit Faßbier. Der Verbraucher wird daher eher als beim täglichen Konsum von einheimischem Bier geneigt sein, auf die Bequemlichkeit zu verzichten, um das vollständige, seiner Vorstellungswelt entsprechende Konsumerlebnis zu haben.⁴⁾ Diese Bereitschaft wird umso größer sein, je stärker der Ort des Konsums an den Vorstellungen der Kunden ausgerichtet ist.⁵⁾

Die besondere Stellung des deutschen Bieres bezüglich der Art der Gebinde im Ausland wird bestätigt durch einen Vergleich der einheimischen Faßbier-Flaschenbier-Relation mit

1) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 96 ff.; CBMC/EBIC, a.a.O., 1971, S. 16 und im Vergleich dazu die Berichte der Jahre davor; Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 40.

2) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 111 ff.

3) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 28.

4) Für diese Annahme sprechen die geringen Faßbieranteile von Importbieren aus Frankreich und Belgien in der BRD und der vergleichsweise hohe Anteil dieses Gebindes bei Pilsener Urquell; vgl. auch CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. 17.

5) vgl. dazu Kapitel 532125 dieser Arbeit.

derjenigen des deutschen Importbieres in den einzelnen Staaten. Wie Tabelle 34 zeigt, besteht hier keine Korrelation. Gerade einige Staaten mit niedrigem Faßbieranteil haben beim Import deutschen Bieres einen hohen Prozentsatz an Faßbier. Es sind dies vor allem Staaten mit niedrigem Bierkonsum, z.B. Italien und Frankreich, bei denen, wie gezeigt, der Sympathievorsprung des deutschen Bieres gegenüber dem einheimischen Produkt besonders groß ist, während z.B. in Großbritannien, einem Land, dessen Brauwirtschaft bei der Bevölkerung ein hohes Ansehen genießt¹⁾, die Verhältnisse umgekehrt sind.

Auch wenn in einigen Ländern in Gaststätten vornehmlich Flaschenbier konsumiert wird²⁾, sollte das deutsche Bier in der Vorstellung der Konsumenten vor allem Faßbier sein. Die Kostenseite setzt dem Einsatz dieses Gebindes jedoch Grenzen. Obwohl, wie Tabelle 35 zeigt, die hl-Gewichte und damit die Transportkosten beim Faßbier günstiger sind als beim Flaschenbier, eignet sich das Faß als Gebinde in der Regel nur in den nahegelegenen Ländern. Der hohe Anschaffungspreis der Fässer und die damit verbundene Unmöglichkeit, sie als Einweg-Gebinde zu verwenden, lassen die Kosten für den Rücktransport sowie für den aufgrund der geringen Umschlaghäufigkeit hohen Kapitaleinsatz so hoch werden, daß für weit entfernte Gebiete der Einsatz dieser Gebinde nicht sinnvoll ist, es sei denn, der Ausschank des Faßbieres im Importland vollzöge sich in Gaststätten, in denen wegen ihrer besonderen Ausstattung ein entsprechend hoher Preis vom Konsumenten in Kauf genommen wird, wie z.B. in den bayerischen Bierkellern in den USA.³⁾ Tabelle 34 zeigt, daß in fast allen weit entfernten Ländern die Faßbieranteile beim deutschen Importbier weit unter denen in den nahegelegenen Staaten liegen. Eine Ausnahme bilden nur die skandinavischen Länder, bei denen der Faßbierkonsum durch die Alkoholgesetzgebung sehr stark behindert ist.

1) vgl. Tabelle 21 in Kapitel 432 dieser Arbeit.

2) vgl. Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 45.

3) Dies erklärt den relativ hohen Faßbieranteil in den USA.

Tabelle 35: Gewichte der gefüllten Gebinde bezogen auf 1 hl

Gebinde	Gewicht/ hl in kg ¹⁾
Faß Aluminium 30 l	121,7
Faß Aluminium 50 l	118,0
Faß Aluminium 75 l	116,3
Dose 24er Karton 0,35 l	126,8
Einwegflasche 24er Karton 0,33 l	172,1
Vichyflasche 24er Kasten 0,33 l	241,2
Euroflasche 20er Kasten 0,5 l	203,8

Neben den durch den notwendigen Rücktransport bedingten hohen Transportkosten liegt der Nachteil des Faßbieres in der Gefahr des Gebindeverlustes. Nur ein gut organisiertes Distributionsnetz mit verlässlichen Absatzmittlern läßt im Außenhandel das Faßbiergeschäft zu. Auch hierin liegt ein Grund für die geringe Verbreitung des Faßbieres in weit entfernten Ländern, da wegen der großen Entfernung die Kontroll- und Eingriffsmöglichkeiten fehlen.

In der Notwendigkeit einer verlässlichen Absatzmittler-Organisation liegt auch ein Grund für die unterschiedliche Verteilung der Faß- und Flaschenbieranteile bei den einzelnen Exportbrauereien, wie sie aufgrund der Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Tabelle 35 dargestellt ist. Es zeigt sich, daß vor allem die Brauereien mit geringem Exportanteil dazu neigen, Flaschenbier zu exportieren, während insbesondere die Brauereien mit mittlerem Exportanteil einen relativ hohen Faßbieranteil besitzen. Noch deutlicher wird diese Tatsache dadurch, daß die fünf Brauereien, die einen Flaschenbieranteil von 100 % angaben, alle zu den kleinen Exportbrauereien zu zählen sind. Diesen Betrieben

1) Die Angaben bezüglich der Faßgewichte stammen von der Firma Schmidding in Köln. Die übrigen vgl. Hoffmann, R., Vertriebskosten für Bier in Euroflaschen und Dosen, in: Brauwelt 1970, Nr. 42, S. 801 ff., S. 805.

fehlt es meistens an einer verlässlichen Absatz-Organisation im Ausland. Möglichkeiten für den Faßbierabsatz ergeben sich für die Brauereien mit geringem Exportanteil vornehmlich in den Grenzgebieten der Nachbarstaaten, wo aufgrund der geringen Entfernung die Kontroll- und Einwirkungsmöglichkeiten entsprechend groß sind.

Tabelle 36: Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich des Zusammenhangs zwischen Exportanteil und Höhe des Flaschenbieranteils

Flaschenbieranteil	hoch (75 % und mehr)	mittel (50 bis unter 75 %)	gering (unter 50 %)
Zahl der Brauereien (absolut)	14	8	3

davon: (in %)			
mit hohem Exportanteil	7,1	37,5	0,0
mit mittlerem Exportanteil	28,6	50,0	75,0
mit geringem Exportanteil	64,3	12,5	25,0
	100,0	100,0	100,0

Einen wesentlichen Faktor bei der Auswahl des Gebindes bildet das Problem der Haltbarkeit. Die diesbezüglichen Unterschiede bei den einzelnen Gebinden ergeben sich - eine richtige Aufbereitung vorausgesetzt -, nicht im Einflußbereich der Brauerei, sondern bei der Verteilung. Auch bei richtiger Behandlung des Produktes durch den Gastwirt kommt es beim Faßbier zu Qualitätseinbußen, wenn die Umsatzhäufigkeit am Konsumort zu gering ist. Faßbier sollte somit nur dort verkauft werden, wo eine entsprechende Gängigkeit des Produktes gewährleistet ist, in den anderen Fällen sollte Flaschenbier vorgezogen werden¹⁾, um dem Ansehen der Braue-

1) vgl. Suntrup, F., a.a.O., 1969, S. 49.

rei nicht durch den Ausschank eines nicht einwandfreien Bieres zu schaden.

Hinsichtlich des Faßmaterials eignet sich für den Exportbereich nur Aluminium. Obwohl der akquisitorische Effekt der Holzfässer nicht zu übersehen ist, kann dieser Faßtyp wegen der weitaus höheren Gewichte und der Notwendigkeit eines hohen Gebindeumschlags, die sich aus der Unmöglichkeit der Pasteurisierung¹⁾ und dem hohen Wartungsaufwand ergibt, nur in Grenzregionen eingesetzt werden.

Die fallenden hl-Gewichte bei steigenden Faßgrößen dürfen nicht dazu führen, daß die Faßinhalte zu groß gewählt werden. Das bereits angesprochene Qualitätsproblem bei geringem Umsatz am Konsumort läßt häufig den Einsatz großer Fässer nicht zu. Die Faßgröße muß abgestimmt werden auf die besonderen Gegebenheiten der Verbrauchshäufigkeit am Konsumort. Da diese Umsatzhäufigkeit bei deutschem Bier im Ausland in der Regel geringer ist als im Inland, sind entsprechend kleinere Fässer zu wählen, damit keine durch Qualitätsveränderungen bedingten negativen Wirkungen auf das Ansehen des Produktes beim Konsumenten eintreten.²⁾

Die Einsatzmöglichkeiten des Flaschenbieres als Alternative zum Faßbier ergeben sich entsprechend aus den aufgezeigten Vor- und Nachteilen des Faßbieres. Freiheitsgrade ergeben sich beim Flaschenbier vor allem bei der Entscheidung hinsichtlich der Verwendungshäufigkeit des Gebindes durch die Alternativen Einwegflasche und Mehrwegflasche.

Auf dem Inlandsmarkt hat der mit großen Hoffnungen begleitete Einsatz von Einweggebinden³⁾ die Vorhersagen bei weitem nicht erfüllt.⁴⁾ Zum einen liegt das Produkt im Endverbrau-

1) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 28.

2) vgl. Suntrup, F., a.a.O., 1969, S. 49.

3) vgl. z.B. Becker, J., Der Markt für Bier in Dosen, ein interessanter Teilmarkt der Zukunft, in: Brauwelt 1970, Nr. 49/50, S. 947 ff.; Berger, R., Die heutige und künftige Bedeutung von Bier in Dosen. Marketing-Instrument, Studie erstellt im Auftrag der Schmalenbach Lubeca Werke AG, München 1970.

4) vgl. Hartl, R., Sommer, R., a.a.O., 1973, S. 1003; Koch, G., a.a.O., 1965, S. 70.

cherpreis sehr hoch, zum anderen ist die Eignung vor allem von Dosen als Gebinde für Bier beim deutschen Konsumenten umstritten¹⁾ und nicht zuletzt haben drohende gesetzliche Regelungen, die den Gebrauch von Einweggebinden stark einschränken würden, die Betriebe veranlaßt, sich auf diesem Gebiet zurückzuhalten. Der Anteil an Einweggebinden für Bier wird für das Jahr 1972 auf ca. 5 % der Gesamtproduktion geschätzt, wobei die Einwegflaschen einen Anteil von 3,5 % und die Dosen einen Anteil von 1,5 % besitzen.²⁾

Im Vergleich zum Inlandsmarkt ist der Anteil der Einweggebinde im Außenhandel weitaus höher; die empirische Untersuchung ergab einen Anteil dieser Gebinde am gesamten Flaschenbier-Export von 60,68 %. Die weitaus günstigeren hl-Gewichte³⁾ und damit verbundenen geringeren Transportkosten⁴⁾, die im Inland bei den geringen Transportentfernungen von den höheren Herstellungskosten gegenüber den Mehrwegflaschen überkompensiert werden, lassen für den Exportbereich die Einweggebinde günstiger erscheinen.⁵⁾ Der Kostenvorteil dieser Gebinde wird, wenn sie nicht mit eigenen Fahrzeugen transportiert werden, zusätzlich durch den Wegfall des Rücktransports vergrößert.

Die kostenmäßigen Vorteile der Einweggebinde sind umso größer, je weiter der Konsumort vom Herstellungsort entfernt ist.⁶⁾ Der Einsatz von Mehrwegflaschen wird somit vor allem in den Nachbarländern der Grenzbrauereien vorteilhaft sein, während in den weiter entfernten Ländern fast ausschließlich Einweggebinde verwendet werden.⁷⁾ Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung über die Einweg-Mehrweg-Relation in den einzelnen Ländergruppen, die in Tabelle 37 dargestellt sind, zeigen, daß die Brauereien, die Unter-

1) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 121 f.

2) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 12 (genaue Angaben liegen nicht vor, daher wird eine Schätzung auf der Grundlage der Gebindeproduktion vorgenommen).

3) vgl. Tabelle 35 dieser Arbeit.

4) vgl. Hoffmann, R., a.a.O., 1970, S. 806.

5) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 56.

6) vgl. Hoffmann, R., a.a.O., 1970, S. 806.

7) vgl. DBB, a.a.O., 1971, S. 26.

schiede angaben¹⁾, fast alle in die weit entfernten Gebiete mehr Einweggebinde liefern als in die nahe gelegenen.

Tabelle 37: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Unterschiede beim Anteil der Einweggebinde in den einzelnen Ländergruppen

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
Zahl der Betriebe, die in der betreffenden Ländergruppe einen Unterschied zum Durchschnitt angaben (absolut)	9	10	6	7
davon nannten: (in %)				
einen geringen Anteil der Einweggebinde	88,9	50,0	0	0
einen höheren Anteil der Einweggebinde	11,1	50,0	100	100

Auch die ablehnende Haltung der Konsumenten gegenüber der Verwendung von Einweggebinden für Bier ist in anderen Staaten häufig nicht in dem Maße vorhanden. Vor allem in Ländern, in denen der Anteil dieser Gebindeart beim einheimischen Bier hoch ist, ist aufgrund der Gewöhnung, die Einstellung der Endverbraucher gegenüber Dosen und Einwegflaschen weitaus positiver.²⁾ Welche Bedeutung die Einstellung der Konsumenten gegenüber den Einweggebinden auch für den deutschen Export hat, zeigt der in Tabelle 37 dargestellte Unterschied bei der Verwendung dieser Gebinde in den Ländergruppen 1 (nah hoch) und 2 (nah niedrig), die weitgehend mit der Haltung der Konsumenten gegenüber Einweggebinden in einigen der Hauptimportländer dieser Gruppen korreliert.

- 1) Die geringe Zahl der Betriebe, die Unterschiede angaben, beruht auf der Tatsache, daß allein 9 Betriebe ausschließlich Einweggebinde im Export verwenden und weitere 4 Brauereien als Länderspezialisten nur in eine Ländergruppe liefern.
- 2) In den USA beträgt der Anteil der Einweggebinde über 50 %.

So stehen die Endverbraucher in Italien¹⁾ und Frankreich²⁾ den Einwegflaschen und Dosen weitaus positiver gegenüber als in den Niederlanden³⁾ und der Schweiz.⁴⁾

Bezüglich der Anti-Einweggebinde-Gesetze greifen einzelne Staaten jedoch bereits sehr viel stärker in den Markt ein als die BR Deutschland; so existieren zum Teil bereits Verbote,⁵⁾ oder es wird versucht, durch steuerliche Belastungen die Verwendung von Einweggebinden einzuschränken.⁶⁾

Für die Exportbrauereien, die in den weit entfernten Gebieten weitgehend auf diese Gebinde angewiesen sind, ergibt sich damit ein sehr viel größeres Problem als für die einheimischen Betriebe. Die allgemein zu erwartende Verschärfung dieser Gesetzgebung muß die Exportbrauereien dazu bewegen, sich nicht zu stark auf diese Gebindeart zu verlassen.⁷⁾

Die Entscheidung, ob als Einweggebinde Dosen oder Flaschen im Export der Vorzug zu geben ist, fällt bei den einzelnen Brauereien sehr unterschiedlich aus.⁸⁾ Ihr geringes Gewicht⁹⁾, die erhöhte Bruchsicherheit, aber auch die geringere Diskriminierung durch die Anti-Einweg-Gesetzgebung¹⁰⁾, lassen die Dosen häufig günstiger erscheinen. Es wird jedoch im Einzelfall darauf ankommen, wie die Entscheidung für den Inlandsmarkt ausgefallen ist, da zusätzliche Investitionen sich nur bei einem relativ hohen Exportanteil als sinnvoll erweisen.

1) vgl. CMA, a.a.O., Italien 1971, S. 21.

2) vgl. CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. 16 ff.

3) vgl. CMA, a.a.O., Niederlande 1972, S. 33.

4) vgl. CMA, a.a.O., Schweiz 1973, S. 31.

5) vgl. z.B. NN, The Bottle Bill in Oregon: Ein Testfall für die Mehrwegbehälter, in: Brauwelt 1973, Nr. 59, S. 56.

6) vgl. z.B. NN, Auslandsnachrichten Kanada, in: Brauwelt 1973, Nr. 6, S. 83.

7) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 59, S. 1256.

8) Exakte Daten der empirischen Untersuchung liegen wegen der notwendigen Begrenzung des Fragebogens nicht vor, die Angaben stützen sich auf mündliche Gespräche mit einigen Exportbrauereien.

9) vgl. Tabelle 35 dieser Arbeit.

10) vgl. z.B. NN, Auslandsnachrichten Grönland, in: Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1093.

Ein wesentliches Entscheidungsobjekt im Exportbereich bildet die Wahl der Flaschengröße. In der BR Deutschland sind nach dem Maß- und Gewicht-Gesetz folgende Flaschen für Bier zugelassen: 0,33 l, 0,5 l, 0,7 l, 1,0 l¹⁾; jedoch entfällt der überwiegende Teil der Produktion auf die Flaschentypen Euro-Flasche 0,5 l mit 68 % und Vichy-Flasche 0,33 l mit 14 % der Gesamtproduktion.²⁾

In den Importländern finden sich für Bier häufig andere Flaschengrößen, die zum Teil auch gesetzlich festgelegt sind.³⁾ Nicht einmal die Staaten der EWG haben sich bisher auf gemeinsame Flaschengrößen einigen können.⁴⁾ Ganz abgesehen von dem Fall eines Verbots ergeben sich bei verschiedenartigen Flaschen erhebliche Schwierigkeiten. Zwar könnte vom Aspekt der Unterscheidung von den einheimischen Produkten her eine ungewöhnliche Flasche positive Wirkungen erzielen, die technische Seite des Vertriebs wirft jedoch Probleme auf, die diese positive Wirkung überkompensieren. So ergeben sich für den Absatzmittler wegen der Unmöglichkeit der Stapelung unterschiedlicher Kastengrößen, Schwierigkeiten bei der Lagerhaltung; vor allem aber erhöht sich für ihn das Leergutproblem. Durch die Unmöglichkeit des Austausches der Flaschen mit den einheimischen Brauereien wird der Verwaltungsaufwand für den Absatzmittler erheblich erhöht⁵⁾ und die Bereitschaft zur Aufnahme des Bieres in sein Sortiment verringert. Eine Normung des Produktes kann häufig seine Absatzfähigkeit erhöhen.⁶⁾ Es erscheint daher

1) vgl. Satorius, C., Verfassungs- und Verwaltungsgesetze der BR Deutschland, Bd. I, 30. Aufl., München 1968, Ziffer 828, S. 14; § 54 I u. II MGG.

2) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 14.

3) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 417; Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 42.

4) vgl. Biergans, R., Der gemeinsame europäische Markt in seiner Auswirkung auf Bier unter den Gesichtspunkten der Biersteuer, des Lebensmittelrechts und der Flascheninhalte, Sonderbeilage zur Deutschen Brauwirtschaft, München 1966, S. 167 ff., S. 172; Soltmann, D., schlägt als gemeinsame Flaschengrößen 0,20 l, 0,33 l, 0,5 l, 0,75 l, 1,0 l vor (vgl. a.a.O., 1970, S. 423).

5) vgl. Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 144 f.

6) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 383 f.

sinnvoll für die Exportbrauereien, Flaschen zu benutzen, die im Importland auch von den einheimischen Brauereien, wenn auch u.U. mit geringem Anteil, verwendet werden. Sollten die Flaschen des inländischen Sortiments nicht im Importland gebräuchlich sein, so erscheint der Übergang auf Einwegflaschen sinnvoll, da hier das Leergutproblem entfällt. Wenn sowohl die 0,5 l Euro-Flasche als auch die 0,33 l Vichy-Flasche auf dem Markt des Importlandes vorhanden sind, so ist letzterer der Vorzug zu geben, da sie der Exklusivität des Produktes eher Rechnung trägt.¹⁾

53122 Die Festlegung der Sortimentstiefe

Während die Analyse der Bestandteile des Inlandssortiments hinsichtlich ihrer Eignung für den Export zeigen sollte, welchem Artikel im Außenhandel der Vorzug zu geben ist, legt die Entscheidung über die Sortimentstiefe fest, "wieviele verschiedenartige Ausführungen von einer Produktart in das Programm Eingang finden".²⁾ Im vorliegenden Fall also, wie stark die Produktdifferenzierung hinsichtlich der Biersorte und Gebinde im Exportbereich sein soll.

Die Sättigung des Biermarktes und der damit verbundene Versuch der Brauereien, durch unterschiedliche Geschmacksrichtungen und Gebinde den Wünschen möglichst vieler Bevölkerungsgruppen nachzukommen³⁾, hat im Inland zu einer ständig steigenden Sortimentstiefe geführt. Somit wurde in dieser Branche bei der Entscheidung über die Sortimentstiefe dem Absatzbereich in der "Antagonie zwischen Produktion und Absatz"⁴⁾ der Vorrang über den Produktionssektor gegeben, der aus Gründen der Rationalisierung eine geringe Sortiments-

1) Fast alle Premiumbiere, auch im Binnenhandel, werden in 0,33 l Vichy-Flaschen abgefüllt, während die Billigbiere fast ausschließlich in 0,5 l Euro-Flaschen auf dem Markt erscheinen.

2) Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 386; vgl. auch Nieschlag, R., Dichl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 181.

3) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 25.

4) Kalusssis, D., a.a.O., 1970, S. 63.

tiefe vorzieht.¹⁾

Im Exportbereich besteht die Notwendigkeit einer starken Produktdifferenzierung in weit geringerem Maße. Die Situation ist zu vergleichen mit derjenigen der überregional im Binnenhandel auftretenden Brauereien.²⁾ Diese Betriebe, die in der Regel im lokalen Bereich ihres Standortes ein sehr tiefes Sortiment aufweisen, können, je weiter sie ihren Absatzradius ziehen, in den entfernter gelegenen Gebieten das Sortiment ständig weiter einengen und in den überregionalen Absatzgebieten sich auf eine Sorte beschränken, da in diesen Gebieten das Produkt bereits als ein Spezialbier ganz bestimmte Zielgruppen anspricht. Es ist die Besonderheit des original deutschen Importbieres, die den Sympathievorsprung des Produktes beim ausländischen Konsumenten generell bewirkt. Eine starke Produktdifferenzierung im Hinblick auf eine möglichst breit gestreute Ansprache der Konsumenten kann daher im Exportbereich unterbleiben.

Ein weiterer Grund für eine große Sortimentstiefe besteht im Inland in der "Verbundwirkung des Sortiments"³⁾. Die einzelnen Artikel werden nicht isoliert auf dem Markt angeboten, vielmehr gehen von ihnen positive und negative Wirkungen auf den Absatz des gesamten Sortiments aus.⁴⁾ Die positive Verbundwirkung der Biersorten besteht darin, daß häufig mit Hilfe von Spezialbieren, z.B. Diät-Pils und alkoholfreiem Bier, die Anfänge einer Geschäftsbeziehung zwischen Brauerei und Absatzmittler geknüpft werden, die sich später wegen der größeren Bequemlichkeit des one-stop-shopping, auch auf das übrige Sortiment ausdehnen.⁵⁾ Im Exportbereich tritt diese Verbundwirkung der einzelnen Bier-

- 1) vgl. Mellerowicz, K., Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Bd. 2, 6. Aufl., Freiburg i.Br. 1968, S. 487 f.; Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 382 f.
- 2) vgl. Becker, J., Heutige und zukünftige Marketing-Strategien von Brauereien, Teil IV, Mischstrategien, in: Brauwelt 1972, Nr. 34, S. 693 ff.
- 3) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 336.
- 4) vgl. Hansen, U., Leitherer, E., a.a.O., 1972, S. 32 ff.
- 5) vgl. Becker, J., a.a.O., 1972, S. 695, der sich auf alkoholfreie Getränke bezieht.

sorten in weit geringerem Maße auf, da es sich beim deutschen Bier ohnehin um ein Spezialprodukt handelt, das wegen seiner besonderen Stellung gegenüber der Vielzahl der relativ homogenen einheimischen Biere oft leichter Eingang in das Sortiment der Absatzmittler findet. Bestimmte deutsche Spezialsorten sind daher nicht wegen ihrer positiven spillover-Effekte in das Exportprogramm der Brauereien aufzunehmen, sondern nur, wenn sich wegen fehlender entsprechender einheimischer Produkte für diese Sorten gute Absatzchancen ergeben.

Auch die kostenmäßigen Konsequenzen einer weitgehenden Produktdifferenzierung sprechen gerade im Außenhandel für eine geringe Sortimentstiefe. Je weiter die Entfernungen zwischen Hersteller und Konsumenten, je länger die Kette der Absatzmittler und je geringer die Verbreitung des Produktes am Absatzmarkt ist, desto größer sind die Rationalisierungseffekte einer geringen Sortimentstiefe. Die Begrenzung der Mittel, die der Unternehmung zur Erlangung eines akquisitorischen Potentials zur Verfügung stehen, verlangen, daß die Marketing-Aktivitäten auf eine geringe Zahl von Produkten konzentriert und nicht auf ein tiefes Sortiment verteilt werden.

Auch hinsichtlich der Gewährleistung einer einwandfreien Produktqualität erscheint für den Exportbereich die Beschränkung auf eine geringe Sortimentstiefe sinnvoll. Die ohnehin geringe Umschlagshäufigkeit würde durch eine Vertiefung des Sortiments noch weiter verringert und somit würde die Gefahr des Verderbs steigen.

Die aufgeführten Gründe sprechen somit für eine geringe Sortimentstiefe im Export.¹⁾ Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Sortenstruktur zeigen, daß die Exportbrauereien dieser Tatsache Rechnung tragen. Bei 41,7 % der in dieser Frage berücksichtigten Betriebe²⁾ entfallen

1) vgl. auch Mann, G., Absatz auf internationalen Märkten, in: NB, 1960 a, S. 178 ff., S. 179.

2) Die Basis beträgt bei dieser Frage 24 Betriebe.

90 % ihres Gesamtexports auf eine Sorte und auch die übrigen Brauereien liegen mit ihrer Sortimentstiefe hinsichtlich der Biersorten weit unter der des Inlands. Der oben gezeigte hohe Anteil der Brauereien, die zu 100 % Flaschenbier und wiederum zu 100 % Einwegflaschen exportieren, zeigt, daß auch hinsichtlich des Gebindes die Tendenz zu einer geringen Sortimentstiefe besteht.

Die Entscheidung hinsichtlich der Sortimentstiefe wird nicht in allen Ländern gleich ausfallen. Die oben angeführten Argumente für eine Beschränkung des Sortiments auf wenige Artikel im Exportbereich treten umso deutlicher hervor, je weiter die Importländer entfernt sind. In den nahegelegenen Ländern ergibt sich daher eher die Möglichkeit und u.U. auch Notwendigkeit, ein größeres Sortiment anzubieten. Daher werden vor allem die Grenzbrauereien in ihren benachbarten Staaten eine stärkere Produktdifferenzierung vornehmen. Die stärkere Mobilität der Bevölkerung in nahegelegenen Staaten läßt zudem, wie gezeigt¹⁾, eine differenziertere Nachfrage nach bestimmten Biersorten entstehen. Auch die Höhe des Bierkonsums kann Einfluß haben auf die Sortimentstiefe. In Ländern mit hohem Bierkonsum und damit verbundenem hohen Image der einheimischen Brauindustrie ist die Marktlücke für deutsche Biere geringer, d.h., es wird eher die Notwendigkeit bestehen, den Marktanteil mit Hilfe eines differenzierteren Sortiments zu erweitern.

5313 Die Garantieleistungen

Da es sich beim Bier um ein problemloses, relativ schnell zu verbrauchendes Gut handelt, wird die Gewährleistung des Herstellers zumeist durch die gesetzlichen Regelungen abgedeckt. Aus diesem Grunde geben die Brauereien in der Regel keine weiteren formalen Garantieverprechen für die einwandfreie Qualität des Produktes.²⁾ Bedingt durch die zumeist

1) vgl. Kapitel 531211 dieser Arbeit.

2) vgl. Winkler, J., a.a.O., 1973, S. 55, der deshalb die Garantieleistungen als eigenständiges Instrument für die Brauereien ablehnt.

langfristig aufgebauten Geschäftsbeziehungen wird die Gewährleistung für verdorbenes Bier jedoch auch über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus auf dem Kulanzwege sehr großzügig gehandhabt, um das gute Verhältnis zwischen Brauerei und Kunden nicht zu gefährden.

Im Exportbereich sieht sich die Brauerei in den Abnehmerländern häufig sehr unterschiedlichen gesetzlichen Normen hinsichtlich der Gewährleistungsverpflichtungen gegenüber, die ihre Freiheitsgrade beim Gebrauch dieses absatzpolitischen Instruments begrenzen. Generell sollte jedoch gerade im Außenhandel die Gewährleistung sehr großzügig gehandhabt werden, da zum einen, wie gezeigt, das Haltbarkeitsrisiko größer ist, zum anderen aber die Qualitätserwartung seitens des Endverbrauchers in jedem Fall erfüllt werden muß. Eine kleinliche Gewährleistungsregelung würde u.U. die Absatzmittler dazu bewegen, auch Produkte, deren Qualitätsminderung sie durch falsche Behandlung, z.B. zu lange Lagerung, verursacht haben, an den Konsumenten abzusetzen. Dies würde jedoch die beschriebenen weitaus stärkeren negativen Wirkungen auf das Image der Brauerei haben als vergleichsweise im Inland.¹⁾

Auch die besondere Vertrauensstellung der Absatzmittler im Außenhandel und die Notwendigkeit eines besonders guten Verhältnisses zwischen der Brauerei und den zwischengeschalteten Handelsstufen²⁾, erfordert eine großzügige Handhabung der Gewährleistung, deren Objekt sowohl die Qualität des Bieres als auch die Unversehrtheit der Gebinde bildet. Der Abnehmer im Ausland muß wegen der zumeist großen Entfernung und den damit verbundenen geringen Kontaktmöglichkeiten zum Hersteller die Sicherheit haben, daß ihm ein einwandfreies Produkt geliefert wird und ihm beim Auftreten von Mängeln keine Schwierigkeiten und Aufwand entstehen. Nur durch Großzügigkeit und schnelle Abwicklung ist die akquisitorische Wirkung der Gewährleistung zu erreichen.³⁾

1) vgl. dazu Kapitel 53111 dieser Arbeit.

2) vgl. Kapitel 5321 dieser Arbeit.

3) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 592 f.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 192.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, daß dem Instrument der Garantieleistungen von den Brauereien keine besondere Bedeutung zugemessen wird. Nur 12 % der befragten Brauereien nannten die Gewährleistung als besonders wichtig im Exportbereich.¹⁾ Der Grund dafür liegt in der Selbstverständlichkeit, mit der dieses Instrument allgemein gehandhabt wird.

5314. Der Kundendienst

Die Abgrenzung des Marketing-Instrumentes Kundendienst erfährt in der Literatur sehr unterschiedliche Ausprägungen.²⁾ Um Überschneidungen mit anderen Instrumenten zu vermeiden, soll für die vorliegende Arbeit eine relativ enge Fassung des Begriffs verwendet werden, in der Weise, daß unter Kundendienst alle die Aktivitäten subsumiert werden, die sicherstellen, daß der Konsument in die Lage versetzt wird, die volle Leistung des Produktes zu erhalten.³⁾ Damit beschränkt sich die Extension des Begriffs weitgehend auf den technischen Bereich der Nebenleistungen, während sich der "kaufmännische Kundendienst" vor allem den Instrumenten Franchising und Verkaufsförderung zuordnen läßt.⁴⁾

Der Kundendienst, der für den Absatz technisch komplizierter Güter eine wesentliche Voraussetzung darstellt⁵⁾, ist für den Vertrieb von problemlosen Konsumgütern wie Bier, von geringerer Bedeutung. Dennoch nannten in der empirischen Untersuchung 40 % der befragten Betriebe den Kundendienst

1) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

2) vgl. Bennewitz, H. J., Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instruments "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, Diss. München 1968, S. 46 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) vgl. Bell, M. L., a.a.O., 1966, S. 442; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 592.

4) Zur Unterscheidung in technischen und kaufmännischen Kundendienst vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 192; Jacob, H., Der Absatz, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969, S. 353.

5) vgl. Kalussis, D., a.a.O., 1970, S. 79.

als ein besonders wichtiges Marketing-Instrument für den Exportbereich.¹⁾ Der Grund dafür liegt in der Tatsache, daß die Notwendigkeit eines guten Kundendienstes mit der Ausweitung des Absatzradius wächst.²⁾

Bei den Brauereien bezieht sich der technische Kundendienst in der Regel vor allem auf die Gaststätten, da nur dort, wo Faßbier an den Endverbraucher verkauft wird, technische Probleme auftreten, die einer Betreuung durch die Brauereien bedürfen. "Die Hälfte des Bieres macht der Wirt", lautet eine Brauer-Regel³⁾, die sich einmal auf das technische Know-how des Absatzmittlers, zum anderen jedoch auf die Ausgestaltung der Schankeinrichtungen bezieht. Während ersteres Gegenstand der Schulung und damit des Instruments Verkaufsförderung ist, bildet die Pflege und Installation der technischen Einrichtungen das Objekt des technischen Kundendienstes.

Obwohl häufig von der Existenz gewerblicher Schankeinrichtungspfleger ausgegangen werden kann, ist die Sorge für die ordnungsgemäße Instandhaltung der Schankeinrichtungen zumeist Aufgabe der Brauereien.⁴⁾ Diese Aufgabe wird umso wichtiger, wenn gesetzliche Regelungen bezüglich der Hygiene fehlen und, wenn wegen der oft geringen Umsatzhäufigkeit des Produktes der einwandfreie Zustand der technischen Einrichtungen für die Qualität des Produktes von größter Bedeutung ist. Eine falsche Behandlung des Bieres durch den Wirt vereitelt alle Qualitätsbemühungen der Brauerei.⁵⁾ Die besondere Notwendigkeit eines guten Kundendienstes im Export ergibt sich dabei aus den bezüglich der Produktqualität gemachten Ausführungen⁶⁾, da der Konsument nicht unterscheidet nach den Verursachern der Qualitätsminderung.⁷⁾

1) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

2) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 592.

3) Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 75.

4) vgl. Traumann, P., Müschen, O., a.a.O., 1972, S. 1256; Winkler, J., a.a.O., 1973, S. 70.

5) vgl. Suntrup, F., a.a.O., 1968, S. 3.

6) vgl. Kapitel 53111 dieser Arbeit.

7) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 492.

Neben der Pflege der Schankeinrichtungen bildet häufig auch ihre sachgemäße Installation den Gegenstand des Kundendienstes. Nur der ordnungsgemäße Einbau der technischen Einrichtungen, die sich wegen unterschiedlicher Schankgewohnheiten in den einzelnen Ländern u.U. von den Einrichtungen für den Ausschank einheimischer Biere unterscheiden, gewährleistet, daß der Konsument ein Bier von einwandfreier Qualität erhält. Dem Gastwirt muß das Gefühl gegeben werden, daß ihm durch die Aufnahme eines deutschen Importbieres zwar größere Absatzmöglichkeiten entstehen, jedoch keine weiteren technischen Probleme.¹⁾

Wer die Ausführung des Kundendienstes übernimmt, wird von der Entfernung des Absatzmittlers zum Standort der Brauerei abhängen. Nur in den nahegelegenen Grenzgebieten wird sich die Möglichkeit ergeben, den Kundendienst durch betriebseigenes Personal durchführen zu lassen. In den weiter entfernten Gebieten wird es in der Regel die Aufgabe der den Gaststätten in der Absatzkette vorgeschalteten Absatzmittler sein, nach entsprechender Ausbildung den technischen Kundendienst durchzuführen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der vertraglichen Zusammenarbeit mit einheimischen Fachleuten, wobei sich die Kooperation mit anderen deutschen Brauereien anbietet.²⁾

532 Das Distribution-Submix

"Der Begriff der Distribution bezieht sich auf alle Entscheidungen und Handlungen, die in Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes zum Endverbraucher stehen."³⁾ "Damit sich der Verkauf vollziehen kann, muß das Produkt an dem

1) Zur akquisitorischen Wirkung des Kundendienstes vgl. Bennewitz, H. J., a.a.O., 1968, S. 233 ff.

2) vgl. Kalussis, D., a.a.O., 1970, S. 80, der für kleine und mittlere Betriebe in weit entfernten Märkten eine Kooperation auf dem Kundendienstsektor vorschlägt; vgl. auch Liesner, C., a.a.O., 1962, S. 200.

3) Meffert, H., Marketing, in: Management Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 383 ff.; vgl. auch Weinberg, P., Behrens, G., Kaas, K. P., a.a.O., 1974, S. 278 f.

vom Kunden gewünschten Ort zur gewünschten Zeit und in der gewünschten Menge zur Verfügung stehen."¹⁾ Steht bei den Brauereien im Inlandsgeschäft die Distribution häufig wegen der mit ihr verbundenen hohen Kosten im Mittelpunkt des Interesses, so ist ihre Bedeutung im Exportbereich noch weitaus größer. Die oben beschriebene Ausgestaltung des Product-Submix, vor allem jedoch die zumeist große räumliche Distanz zwischen Hersteller und Endverbraucher sind der Grund für die besondere Wichtigkeit des Distribution-Submix im Außenhandel. Das Aktionsfeld bezüglich der Distribution läßt sich dabei in drei Bereiche einteilen, die Absatzwege, die Absatzform und die Logistik.²⁾

5321 Die Absatzwege als Wahl der Handelspartner

Durch die Bestimmung der Absatzwege werden die Institutionen festgelegt, über die die Produkte vertrieben werden.³⁾ Auch auf dem Inlandsmarkt ist der direkte Kontakt zwischen Brauerei und Konsumenten relativ selten, vielmehr werden die verschiedensten Absatzmittler in den Weg der Produkte eingeschaltet. Dabei spielt für die Ausgestaltung der Absatzwege die Art der Märkte, die Struktur der Unternehmung und die Ausprägung des Product-Submix eine entscheidende Rolle.⁴⁾ Die veränderte Ausprägung dieser Einflußfaktoren im Exportbereich bedingt zum einen völlig neue Absatzwege

1) Stern, E., a.a.O., 1968, S. 120.

2) Gutenberg, E. (vgl. a.a.O., 1971, S. 120; vgl. auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 127 ff.) bezieht unter den Oberbegriff "Absatzmethode" das Vertriebssystem mit ein. Dies erscheint jedoch wegen der Überschneidungen mit den anderen Aktionsparametern nicht sinnvoll (vgl. auch Weinberg, P., Behrens, G., Kaas, K. P., a.a.O., 1974, S. 282 und die dort angegebene Literatur).

3) vgl. Saval, G. A., a.a.O., 1972, S. 18; Mann, G., Die Wahl des Absatzweges als betriebswirtschaftliche Entscheidung, in: NB, 1960, S. 69 ff., S. 69.

4) Zu den Einflußfaktoren, die auf die Wahl der Absatzwege einwirken vgl. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 394 ff.; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 397; Mann, G., a.a.O., 1960, S. 70 ff.

gegenüber dem Inlandsmarkt, zum anderen aber eine Verlagerung der Schwerpunkte in ihrer Struktur.¹⁾

Die Einschaltung von Absatzmittlern in den Weg des Produktes zum Konsumenten wird notwendig, wenn aufgrund der Absatzstruktur die Erreichung der Unternehmensziele durch die Ausgliederung bestimmter Absatzfunktionen besser gewährleistet ist. Die Art und Menge der ausgegliederten Funktionen entscheidet dabei über die Wahl des Handelspartners, der beim Hersteller direkt als Käufer auftritt.²⁾ Betrachtet man den Weg des Produktes zum Konsumenten als eine Kette hintereinandergeschalteter Absatzmittler, so wird der direkte Transaktionspartner der Brauerei umso weiter vorne in der Reihe stehen, je größer die Funktionsausgliederung ist und andererseits umso näher beim Konsumenten, je geringer die Funktionsübernahme durch den Absatzmittler ist.³⁾ Die Art und das Volumen der Funktionsausgliederung hängen von einer Vielzahl von Einflußfaktoren ab, vor allem aber von der räumlichen Distanz zwischen Konsument und Hersteller.⁴⁾ Je größer die Entfernung, desto geringer wird für den Hersteller die Möglichkeit, die Absatzfunktionen selber durchzuführen und umso notwendiger wird es, geeignete Absatzmittler für den Vertrieb der Produkte auszuwählen.⁵⁾

Mit der Funktionsausgliederung begibt sich der Hersteller in starkem Maße seiner Einflußmöglichkeit auf die Ausübung der Funktion.⁶⁾ Da jedoch der Absatzmittler sein eigenes Marketing durchführt⁷⁾ und dieses den Zielen der Brauerei entgegenstehen kann, muß versucht werden, das Absatzmittler-

1) vgl. Kleeberg, R., Das Exportkartell als Absatzorgan, Köln, Opladen 1959, S. 45.

2) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 83.

3) vgl. Mann, G., a.a.O., 1960, S. 69; Kleeberg, R., a.a.O., 1959, S. 47.

4) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 85.

5) vgl. McCarthy, E. J., a.a.O., 1964, S. 617; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 55.

6) vgl. Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 23.

7) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 147; Scheelhase, K., Das Bier muß laufen, in: Absatzwirtschaft 1971, Nr. 14, S. 16 ff., S. 19.

Marketing in das Hersteller-Marketing zu integrieren.¹⁾

Daraus ergibt sich, daß der Hersteller nicht durch die Ausgliederung der Funktionen von der Notwendigkeit der Funktionsplanung entlastet wird. Er muß auch die Aktionsparameter des Marketing festlegen, deren Ausführung nicht direkt in seinem Einflußbereich liegt. Die Integration der Marketing-Aktivitäten von Hersteller und Absatzmittler wird um so schwieriger, je stärker die Funktionsausgliederung ist.

Damit wird die Auswahl der Absatzwege zu einem zentralen Problem des Export-Marketing.²⁾ Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, daß 20 Betriebe, d.h. 80 % der befragten Brauereien, diesem Instrument im Außenhandel eine besondere Bedeutung zumessen.³⁾ Es steht damit neben der Produktpolitik an der Spitze der abgegebenen Nennungen.

Betrachtet man das Aktionsfeld der Brauereien bezüglich der Absatzwege im Exportbereich, so ergeben sich die in Schaubild 10 dargestellten Alternativen, die im folgenden auf ihre Eignung für die unterschiedlichen Submarktgruppen und Betriebsstrukturen zu untersuchen sind. Dabei wird jeweils nur auf den direkten Transaktionspartner der Brauerei eingegangen, da dieser bei den einzelnen Absatzwegen im Mittelpunkt des Interesses steht.

53211 Der indirekte Export

Unter indirektem Export versteht man die Einschaltung inländischer Absatzmittler zwischen Hersteller und ausländischem Importeur.⁴⁾ Die Besonderheit der mit dem Außenhandelsgeschäft verbundenen Aufgaben, war der Grund für die Entstehung von Handelsbetrieben, die sich auf den Vertrieb

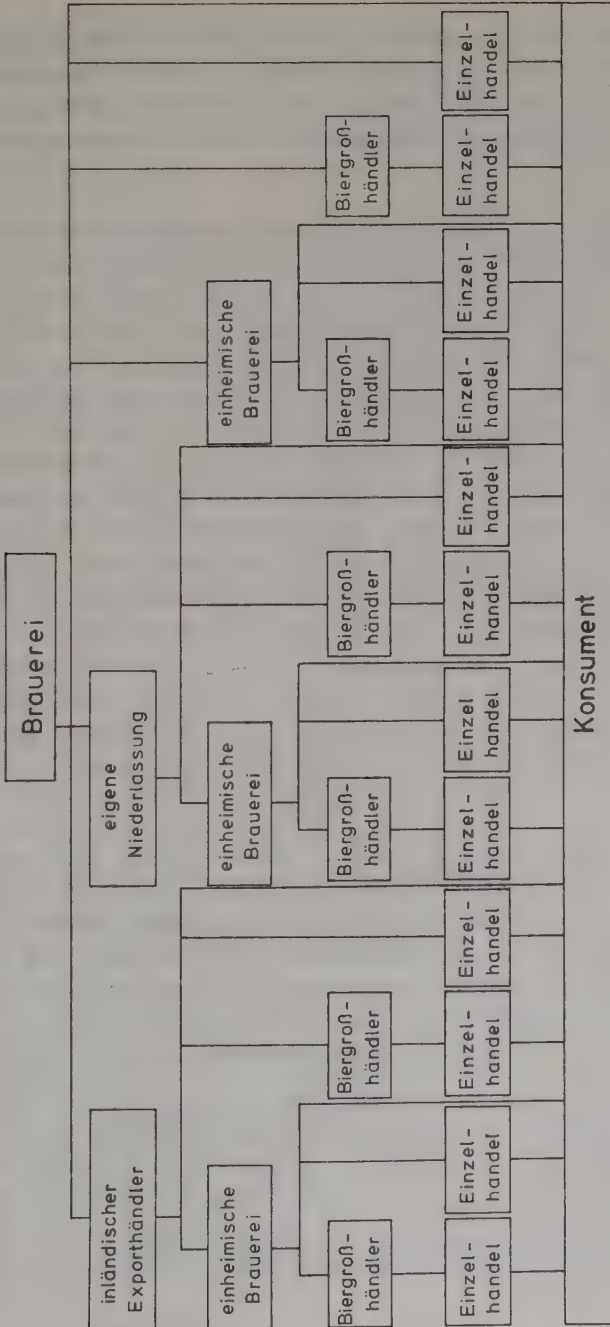
1) vgl. Berger, R., a.a.O., 1971, S. 800; Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 81; Kalussis, D., a.a.O., 1970, S. 118.

2) vgl. Ryans, J.K.R., Baker, J. C., a.a.O., 1967, S. 257.

3) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

4) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 22 f.; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 21; Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 39 f.

Schaubild 10: Absatzwege der Brauerei im Exportbereich¹⁾



1) vgl. auch Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 57.

von Waren über die Grenzen hinweg spezialisiert haben. Diese Absatzmittler übernehmen alle sich aus dem Export ergebenden besonderen Funktionen¹⁾, so daß das Exportgeschäft für den Hersteller quasi zu einem Inlandsgeschäft wird.²⁾

Die Vorteile bei der Einschaltung von Außenhandelsbetrieben in den Export ergeben sich vor allem aus deren Erfahrung auf diesem Gebiet.³⁾ Die differenzierten Verhältnisse in den einzelnen Importländern verlangen fundierte Kenntnisse, sowohl hinsichtlich der Konsumgewohnheiten als auch der technischen Durchführungsbestimmungen des Außenhandels. Aus dem meist geringen Exportanteil erwachsen hierbei den Brauereien erhebliche Schwierigkeiten. Aber auch die Tatsache, daß sich das Exportgeschäft wie ein Inlandsgeschäft abwickeln läßt, d.h. ohne zusätzliches Risiko, ohne Besonderheiten im Zahlungsverkehr, Lieferbedingungen, Transport usw., läßt den indirekten Export für Hersteller interessant erscheinen, wenn ihr Exportanteil gering ist⁴⁾, da auf diese Weise der Außenhandel ohne großes Engagement durchgeführt werden kann. Handelspartner ist ein inländisches Unternehmen, mit dem gute, häufige Kontakte möglich sind, wie mit den übrigen inländischen Abnehmern. Das Problem der Absatzmittler-Akquisition im Ausland entfällt.⁵⁾

Diese Vorteile des indirekten Exports hatten in früheren Jahren die deutschen Exportbrauereien erkannt und genutzt. Heute jedoch zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bezüglich der Absatzwege, daß die Bedeutung der Ausfuhrhändler für den deutschen Bierexport minimal ist. Nur drei Brauereien, d.h. 12 % der befragten Betriebe bedienen sich beim Export ihrer Produkte dieser Institutionen

1) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 587; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 56.

2) vgl. Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 31; Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 331.

3) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 546; Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 23.

4) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 12.

5) Kapferer, C., a.a.O., 1933, S. XIV; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 57.

und auch diese Unternehmen liefern nur einen sehr geringen Anteil ihres Exports über diese Absatzmittler. Geht man von der insgesamt in der empirischen Untersuchung berücksichtigten hl-Menge aus, so werden lediglich, wie Tabelle 38 zeigt, 0,66 % dieser Menge auf dem indirekten Wege vertrieben.

Tabelle 38: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der mengenmäßigen Verteilung des Exports auf die Absatzwege

Absatzweg	Anteil in % der in der Unters- uchung berücksich- tigten hl-Menge	
indirekter Export	0,66	
direkter Export	99,34	
davon direkt an:	Anteil in % der direkt exportier- ten hl-Menge	Vergleichszahlen ¹⁾ des Binnenhandels
Biergroßhandel	79,95	54,27
Einzelhandel	1,29	33,37
Endverbraucher	0,05	7,85
Sonstige ²⁾	18,71	4,51
	100,00	100,00

- 1) Die Werte beziehen sich auf das Jahr 1971. Sie stammen aus einer Untersuchung des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln (vgl. Philippi, H., Die Absatzwege der Brauereien, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Hrsg. Sundhoff, E., Köln 1973, Nr. 4, S. 41 ff.) und wurden, um mit den Angaben der empirischen Untersuchung vergleichbar zu sein, errechnet, indem die Werte für die Gebinde mit Hilfe der Anteile dieser Gebinde an der Gesamtproduktion (vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 98 bzw. S. 106) auf den Gesamtverbrauch umgerechnet wurden. Andere Untersuchungen kommen zu etwas anderen Ergebnissen, sind aber in der Tendenz gleich (vgl. z.B. Marketing Service Group, Schloß Ricklingen, a.a.O., ohne Erscheinungsjahr, Kap. 4.4.; Werres, R., Der Getränke-Großhandel - ein wichtiger Absatzfaktor für die Brauindustrie, in: Brauwelt 1974, Nr. 49, S. 1055 ff., S. 1056.
- 2) Unter "sonstige" fallen z.B. eigene Niederlassungen im Ausland und die Kooperation mit einheimischen Brauereien.

Die geringe Bedeutung des indirekten Exports im deutschen Bier-Außenhandel geht konform mit der zunehmenden Hinwendung auch in anderen Branchen zum direkten Export.¹⁾ Durch das Zusammenrücken der Märkte werden die Schwierigkeiten bei der Durchführung des Außenhandels abgebaut und damit wird die Notwendigkeit geringer, sich spezialisierter Absatzmittler für diesen Bereich zu bedienen.²⁾ Dazu kommt, daß eine Vergrößerung des Außenhandelsvolumens der Brauerei mehr Möglichkeiten eröffnet, sich auf den Absatzmärkten im Ausland selber zu engagieren. Ab einem bestimmten Exportvolumen wird es wirtschaftlicher, bestimmte Funktionen selber zu übernehmen als sie durch die Außenhandelsbetriebe durchführen zu lassen.³⁾

Vor allem aber der Trend zum Markenartikel ist es, der die abnehmende Bedeutung der Außenhandelsbetriebe begründet.⁴⁾ Die Konzeption der Markenartikel verlangt einen Kontakt zwischen Hersteller und Konsumenten⁵⁾, der durch die Einschaltung der Außenhandelsbetriebe verhindert wird.⁶⁾ Der Hersteller wird beim indirekten Export völlig vom Auslandsmarkt isoliert. In seiner Informationsgewinnung ist er auf die zwischengeschalteten Außenhandelsbetriebe angewiesen und auch die Weitergabe von Informationen an den Konsumenten geht nur indirekt über den Exporteur. Der Forderung des Marketing nach einer verbraucherorientierten Unternehmenspolitik kann beim indirekten Export nicht in entsprechendem Maße nachgekommen werden.

Die vollkommene Isolierung des Herstellers von den Absatzmärkten beim indirekten Export führt zu einer starken Ab-

- 1) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 39 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 587 ff.; Mann, G., a.a.O., 1960 a, S. 78.
- 2) vgl. Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 330; Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 106 f.
- 3) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 588.
- 4) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 84.
- 5) vgl. Kalussis, D., a.a.O., 1970, S. 116; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 547.
- 6) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 35; Glinz, F., a.a.O., 1944, S. 35.

hängigkeit von den Außenhandelsbetrieben.¹⁾ Wegen der nahezu vollständigen Übernahme der Exportfunktionen durch die Absatzmittler erhalten diese eine starke Machtposition, die sich in Verhandlungsprozessen für die Brauereien negativ auswirkt.

Auch die Importhändler legen zunehmend Wert darauf, direkt mit dem Hersteller in Geschäftsverbindung zu treten.²⁾ Einmal erscheint der direkte Bezug zum Hersteller unter Umgehung der Außenhandelsbetriebe für den Importeur zumeist preisgünstiger³⁾, zum anderen aber ist sich der Handel über die positive Wirkung des Hersteller-Marketings für seine Absatzbemühungen bewußt. Weiter sieht der Importeur beim direkten Kontakt zum Hersteller, abgesehen von einem damit verbundenen höheren Prestige⁴⁾, bessere Möglichkeiten im Gewährleistungsfalle⁵⁾ und zur Durchsetzung eigener Wünsche beim Einsatz der Marketing-Instrumente des Herstellers, z.B. Werbung und Verkaufsförderung.

Ein weiterer wichtiger Grund für die direkte Belieferung des Importeurs durch die Brauerei liegt in der Beschaffenheit des Produktes. Die Verlängerung der Absatzkette bewirkt zumeist eine zeitliche Verzögerung auf dem Weg des Bieres zum Konsumenten⁶⁾, was zu einer weiteren Gefährdung der Haltbarkeit und den damit verbundenen negativen Konsequenzen führt. Bei leicht verderblichen Produkten sollte daher die Kette der Handelsinstitutionen möglichst kurz sein.⁷⁾

Die hier aufgezeigten Vor- und Nachteile des indirekten Exports treten nicht in allen Ländern gleichmäßig auf. Gene-

-
- 1) vgl. Kalussis, D., a.a.O., 1970, S. 116, der generell auf die starke Abhängigkeit der Hersteller bei fehlendem Kontakt zum Markt hinweist.
 - 2) vgl. Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 330.
 - 3) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 588.
 - 4) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 41.
 - 5) vgl. McCarthy, E. J., a.a.O., 1968, S. 618.
 - 6) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 30.
 - 7) vgl. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 395; Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 342.

rell läßt sich feststellen, daß, je weiter das Importland vom Standort des Herstellers entfernt ist, desto eher die Neigung besteht, sich der Dienste eines Außenhandelsbetriebes zu bedienen.¹⁾ Während durch das relativ große Exportvolumen in die nahegelegenen Gebiete und die relativ hohe Transparenz dieser Märkte die Notwendigkeit der Einbeziehung eines Ausfuhrbetriebes weitgehend entfällt und die Vorteile des direkten Exports gegenüber dem indirekten Weg genutzt werden können, entsteht aufgrund der geringeren Kontaktmöglichkeiten und fehlenden Möglichkeit der Informationsgewinnung bei den weit entfernten Märkten häufig der Zwang, den Weg des indirekten Exports zu wählen.²⁾ Das geringe Volumen des Bierexports in die weit entfernten Länder und die Heterogenität der Märkte lassen häufig eine eigene Bearbeitung der Märkte durch die Brauereien nicht zu und verlangen die Einbeziehung von Ausfuhrhändlern, die sich auf das betreffende Land spezialisiert haben.³⁾ Die Gefahr, in zu starke Abhängigkeit des Absatzmittlers zu geraten, ist wegen des niedrigeren Handelsvolumens in diesen Ländern weit aus geringer als in den nahegelegenen Staaten. Dazu kommt, daß infolge der geringen Hl-Menge, die in die weit entfernten Gebiete geliefert wird, die Möglichkeiten für den Einsatz absatzpolitischer Instrumente sehr begrenzt sind, was die Einbeziehung der Außenhandelsbetriebe in die Absatzkette erleichtert.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung beweisen dieses unterschiedliche Gewicht, das dem indirekten Export in den einzelnen Ländergruppen beizumessen ist. Wie Tabelle 39 zeigt, gaben alle Betriebe, die sich überhaupt dieses Absatzweges bedienen an, daß der indirekte Export in den weit entfernten Gebieten in höherem Maße durchgeführt wird als in den nahegelegenen.⁴⁾

1) vgl. Kapferer, C., a.a.O., 1933, S. 3; Nerreter, A., a.a.O., 1965, S. 30 f.

2) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 43 ff.

3) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 30 f.; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 529.

4) Zu dem gleichen Ergebnis kommt auch eine Untersuchung, die Alewell, K. (vgl. a.a.O., 1959, S. 85) über die Absatzwege der Markenartikel im Export durchgeführt hat.

Tabelle 39: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Einschaltung von Ausfuhrhändlern

	absolute Zahl
Berücksichtigte Betriebe	25

davon schalten Außenhändler ein:	
insgesamt	3
in nahegelegenen Ländern	0
in weit entfernten Ländern	3

Einfluß auf die Entscheidung für den indirekten Export hat auch allem Anschein nach der Standort der Brauerei und seine räumliche Nähe zu den Exporthandelsbetrieben. Zwei der drei Brauereien, die ihre Produkte, zumindest teilweise über den indirekten Weg absetzen, haben ihren Standort in Hafenstädten, dem traditionellen Sitz der Exporthändler.¹⁾ Die räumliche Nähe zum Ausfuhrhändler verringert die oben aufgezeigten Probleme, die der indirekte Absatzweg mit sich bringt.

53212 Der direkte Export

Im Gegensatz zum indirekten Außenhandel tritt die Brauerei beim direkten Export unter Umgehung der inländischen Ausfuhrhändler direkt mit den ausländischen Importeuren in Verbindung²⁾, dabei ist es unwesentlich, mit welcher Stufe der Handelskette das Unternehmen kontraktiert³⁾; entscheidend ist, daß der Handelspartner seinen Standort im Ausland

1) Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 546; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 30.

2) vgl. Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 26.

3) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 588.

hat. Vor- und Nachteile dieses Exportweges ergeben sich, entgegengesetzt zu den beim indirekten Export gemachten Ausführungen, auf die hier verwiesen werden kann.

Während der indirekte Export in seiner Durchführung für die Brauerei sehr stark mit dem Inlandsgeschäft zu vergleichen ist, erfordert der direkte Außenhandel, daß der Betrieb selber auf den Auslandsmärkten agiert. Das Kernproblem besteht dabei in der Wahl des geeigneten ausländischen Handelspartners, und zwar einmal hinsichtlich seiner Verlässlichkeit und Bereitschaft zum rollenkonformen Verhalten¹⁾, zum anderen hinsichtlich seiner Stufe in der Handelskette.

Die Notwendigkeit eines verlässlichen und sich rollenkonform verhaltenden Importeurs ergibt sich aus der, im Gegensatz zum Inlandsgeschäft weitaus stärkeren Funktionsausgliederung.²⁾ Wenn auch, wie gezeigt, die Brauerei selber Vorstellungen über die Ausführung der Funktionen entwickeln muß, wird es dennoch häufig schwierig sein, Importeure zu finden, die die Durchführung dieser Funktionen nach den Richtlinien der Brauereien übernehmen. Zum anderen besteht aufgrund der zumeist geringen Interaktionsmöglichkeiten zwischen Brauerei und Absatzmittler für die Brauereien kaum die Möglichkeit, die Funktionsausübung zu kontrollieren. Zwischen Brauerei und Importeur muß daher ein enges Vertrauensverhältnis bestehen, da die Brauerei im Export auf den Einsatzwillen und das Engagement der Importeure angewiesen ist.³⁾ Der Auswahl der ausländischen Absatzmittler kommt daher eine zentrale Stellung im Rahmen des Marketing zu. Sie ist um so wichtiger, je stärker die Funktionsausgliederung und je größer das Handelsvolumen ist, das über diese Importeure abgewickelt werden soll.

1) vgl. Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 349, der dieses Problem bei der Auswahl der Handelsvertreter aufzeigt.

2) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 43 ff.

3) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 37, der die Wichtigkeit der Verlässlichkeit für den "agent" hervorhebt.

Welche Stufe der Handelskette im Ausland als Importeur für deutsches Bier am geeignetsten ist, hängt weitgehend von der Ländergruppe und der Struktur der Brauereien ab. Da die Ausprägung der Absatzmittler und deren Bezeichnung in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich ist, sollen im folgenden, entsprechend Schaubild 10 in Kapitel 5321, die Absatzwege unterteilt werden in: Absatz über eigene Niederlassungen, einheimische Brauereien, Biergroßhändler und Einzelhandel sowie die direkte Belieferung der Konsumenten.

532121 Der Absatz über eigene Vertriebsniederlassungen im Ausland

Die Abhängigkeit, in die die Brauereien bei dem Absatz ihrer Produkte über betriebsfremde Absatzmittler geraten und das damit verbundene Risiko, hat auf dem Inlandsmarkt viele Unternehmen dazu veranlaßt, den Vertrieb zum Teil über eigene Vertriebsniederlassungen durchzuführen. Derartige Niederlassungen können auch im Ausland gegründet werden. Die Exporteigenschaft ist beim Absatz über eigene Vertriebsniederlassungen zu bejahen, auch wenn diese rechtlich und wirtschaftlich mit der Brauerei verbunden sind, da allein auf den Übergang der Waren über die politischen Grenzen abgestellt wird.

Während im Inland die eigenen Niederlassungen einen relativ hohen Anteil an der Distribution deutscher Brauereien übernehmen, ist die Neigung zum Aufbau derartiger Vertriebsorganisationen im Ausland sehr gering. Die empirische Untersuchung ergab, daß nur 8 Brauereien, d.h. 32 % der befragten Betriebe, eigene Niederlassungen im Ausland unterhalten, und auch die hl-Menge, die über diese Niederlassungen vertrieben wird, ist sehr gering.¹⁾ Die geringe Neigung der Brauereien zum Aufbau eigener Vertriebsniederlassungen

1) Exakte Zahlen liegen nicht vor, die Feststellung beruht auf den geringen Differenzen, die sich bei den Brauereien, die über eigene Niederlassungen verfügen, zwischen den Anteilen der übrigen Absatzwege und 100 % ergeben.

im Ausland ergibt sich aufgrund der besonderen Probleme, die damit verbunden sind. Im Gegensatz zu den inländischen Vertriebsniederlassungen müssen die Niederlassungen im Ausland weitgehend selbständig auf dem Markt agieren.¹⁾ Ob-
liegt den inländischen Niederlassungen zumeist nur die Auf-
gabe der physischen Distribution²⁾, so haben diese im
Exportgeschäft weitgehende Marketing-Funktionen zu über-
nehmen und nach den Richtlinien der Brauereien durchzuführen. Dazu kommt, daß aufgrund der weiten Entfernung eine
Kontrolle durch die Brauerei wie im Inland, nahezu unmög-
lich ist.

Die weitgehende Selbständigkeit der Niederlassungen erfor-
dert den Einsatz hochqualifizierten Personals zur Durchfüh-
rung der besonderen Aufgaben.³⁾ Während im Inland von dem
Niederlassungsleiter vorwiegend Fähigkeiten im Bereich der
Logistik gefordert werden⁴⁾, verlangt der komplexe Aufga-
benbereich im Export umfassende Marketing-Kenntnisse von
dem Aufgabenträger. Die Personalauswahl wird dadurch er-
schwert, daß die Stellen mit einheimischem Personal besetzt
werden sollten, da es für eine marktgerechte Absatzpolitik
in den Niederlassungen notwendig ist, daß die Entscheidungs-
träger in hohem Maße mit den Verhältnissen des jeweiligen
Landes vertraut sind, daß sie sich der Mentalität ihrer
Kundschaft anpassen und geeignet sind, vor allem mit den
nachgelagerten ausländischen Absatzmittlern einen guten
Kontakt zu pflegen.⁵⁾ Durch den Einsatz einheimischen Per-
sonals entstehen jedoch Probleme in der Beziehung zwischen
Brauerei und Niederlassung. Zum einen ist der Einsatz frem-
der, der Brauerei nicht z.B. durch vorherige innerbetrieb-
liche Tätigkeit bekannter Personen sehr risikoreich, zum
anderen besteht die Gefahr, daß die durch den Aufbau eige-

1) vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 26.

2) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 39.

3) vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 26.

4) vgl. Kreuzpaintner, P., Wirtschaftlichkeitskriterien
brauereieigener Niederlagen, in: Brauwelt 1973, Nr. 46,
S. 991 f., S. 991.

5) Kapferer, C., a.a.O., 1933, S. XVI; Henzler, R., a.a.O.,
1961, S. 51; Ryans, J.K.R., Baker, J. C., a.a.O., 1967,
S. 25.

ner Niederlassungen gewünschte enge Bindung sowohl bezüglich des Informationsaustausches als auch hinsichtlich der Funktionsausübung beim Einsatz einheimischen Personals nicht gewährleistet ist. In letzter Zeit geht man in anderen Branchen zum Teil dazu über, in ihr Heimatland zurückkehrende Gastarbeiter, die im Inland entsprechend ausgebildet wurden, für die eigenen Niederlassungen im Ausland zu gewinnen.

Ein weiterer Grund für die geringe Zahl der Vertriebsniederlassungen im Ausland besteht in der Tatsache, daß die im Inland häufig anzutreffende Strategie, kleinere Brauereien zu übernehmen, stillzulegen und in Niederlassungen umzuwandeln¹⁾, im Ausland nicht sinnvoll erscheint. Zum einen entfällt aufgrund des zu starken Image-Verlustes²⁾ im Ausland der Vorteil, der sich durch die Ausgliederung der Abfüllung in die Niederlassungen wegen des Vorhandenseins der entsprechenden Anlagen im Inland ergibt, zum anderen aber ist die Übernahme des Kundenpotentials durch die aufkaufende Brauerei im Ausland wegen der, durch die Produktbesonderheit begründeten unterschiedlichen Konsumentenstruktur, unmöglich.

Auch hinsichtlich der Kostensituation ergeben sich beim Aufbau von Niederlassungen im Ausland Unterschiede gegenüber dem Inland. Ohne an dieser Stelle konkrete Kostenvergleiche vornehmen zu wollen - dies ist aufgrund der Heterogenität der Fälle unmöglich -, kann man generell beim Vertrieb über eigene Niederlassungen, von einem sehr hohen Fixkostenanteil im Gegensatz zum Fremdvertrieb ausgehen.³⁾ Aufgrund dieser Kostenstruktur kommt der Aufbau eigener Niederlassungen erst ab einem bestimmten Exportvolumen, das über diese Vertriebsorganisation abgewickelt werden kann, in Frage.⁴⁾ Die Verteilung des Gesamtexports auf die

1) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 46; Kreuzpaintner, P., a.a.O., 1974, S. 991.

2) vgl. Kapitel 531212 dieser Arbeit.

3) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 529; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 27.

4) vgl. Kreuzpaintner, P., a.a.O., 1974, S. 991 f.

einzelnen Länder läßt daher in der Regel den Aufbau eigener Niederlassungen nur in den nahegelegenen Ländern zu und zwar vor allem dann, wenn es sich für die Brauereien um Schwerpunktländer handelt.¹⁾ Die empirische Untersuchung zeigt, wie in Tabelle 40 dargestellt, ein starkes Übergewicht der nahegelegenen Länder bei der Verteilung der Niederlassungen.

Tabelle 40: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Verteilung der eigenen Niederlassungen auf die einzelnen Ländergruppen

Ländergruppe	Zahl der Betriebe, die in der Ländergruppe die Existenz von eigenen Niederlassungen angaben (in % der Gesamtzahl der Betriebe, die angaben, über Niederlassungen im Ausland zu verfügen) ²⁾
1 (nah hoch)	37,5
2 (nah niedrig)	75
3 (weit hoch)	25
4 (weit niedrig)	0

Ein weiterer Grund, der gegen den Aufbau eigener Niederlassungen spricht, besteht in der starken regionalen Streuung des Absatzes. Deutsches Bier, das als Importprodukt eine besondere Stellung im Ausland einnimmt, weist auf den ausländischen Märkten eine relativ geringe Verteilungsdichte auf. Die Distribution ist somit, wenn sie sich allein auf dieses Produkt beschränkt, mit sehr hohen Kosten verbunden.³⁾ Bei der Einschaltung betriebsfremder Importeure wird das deutsche Bier neben anderen Getränken, vor allem auch einheimischen Bieren, vertrieben. Zwar besteht in diesem Falle die Gefahr eines ungenügenden Engagements des Absatzmittlers für das betreffende Produkt, die starke Verringerung der Distributionskosten ermöglicht jedoch eine Motivation der Absatzmittler durch entsprechend höhere Handelsspannen.

1) vgl. Liesner, C., a.a.O., 1962, S. 78.

2) Doppelnennungen waren möglich.

3) vgl. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 395.

Die Verteilungsdichte ist um so geringer, je mehr die Brauerei eine Segmentierung des Marktes hinsichtlich der Zielgruppen vornimmt. Wie gezeigt, ist die Spezialisierung auf bestimmte Konsumentengruppen in der Ländergruppe 2 (nah niedrig) am geringsten¹⁾; Tabelle 40 zeigt ein entsprechendes Übergewicht der Niederlassungen gerade in dieser Ländergruppe.

Gegen den Aufbau eigener Niederlassungen spricht ferner das geringe Sortiment, über das diese Vertriebsorganisationen verfügen. Wie gezeigt, ist deutsches Bier im Ausland ein Spezialprodukt, das im nachgelagerten Einzelhandel nicht als alleiniges Bier angeboten werden kann, sondern das neben anderen, vor allem einheimischen Produkten im Sortiment des nachgelagerten Handels geführt wird. Aufgrund der größeren Bequemlichkeit, die mit einer Konzentration des Einkaufs verbunden ist, sind die nachgelagerten Absatzmittler zumeist an einer geringen Zahl von Zulieferern interessiert.²⁾ Gerade bei einem Produkt, dessen Umsatzhäufigkeit gering ist, neigt der Handel dazu, nicht zusätzlich die Geschäftsbeziehungen zu einem weiteren Lieferanten aufzunehmen.

Der hohe Kapitalbedarf, der mit dem Aufbau von Niederlassungen im Ausland verbunden ist, läßt diesen Absatzweg in der Regel nur für Brauereien mit relativ hohem Exportanteil sinnvoll erscheinen. Zudem erfordert der Aufbau einer eigenen Absatzorganisation im Exportbereich ein hohes Maß an Erfahrung im Außenhandel, die in der Regel nicht gegeben ist, wenn dieser Bereich nur nebenbei als Gelegenheitsgeschäft mitläuft. Die Verteilung dieses Absatzweges auf die einzelnen Exportanteilklassen, wie sie sich aus der empirischen Untersuchung ergibt und in Tabelle 41 dargestellt ist, zeigt, daß die Betriebe mit geringem Exportanteil stark unterrepräsentiert sind.

1) vgl. Tabelle 20 in Kapitel 432 dieser Arbeit.

2) vgl. Lammich, I., Geschäftsnachrichten der DAB-Hansa-Gruppe, in: Brauwelt 1973, S. 1193; Mann, G., a.a.O., 1960, S. 71; Werres, R., a.a.O., 1974, S. 1058.

Tabelle 41: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Existenz eigener Niederlassungen im Ausland und dem Exportanteil der Brauereien

Exportanteil	Anteil der Betriebe an der Gesamtzahl der Brauereien mit eigenen Niederlas- sungen (in %)	Anteil der Betriebe an der Gesamtzahl der Exportbrauereien (in %) ¹⁾
gering	25,0	48,0
mittel	37,5	36,0
hoch	37,5	16,0
	100,0	100,0

Die durch die Auslandsniederlassungen bedingten hohen Investitionen²⁾, erfordern ein langfristig sicheres Absatzvolumen. Ganz abgesehen von dem politischen Risiko des Außenhandels, das jedoch in den für Niederlassungen in Frage kommenden naheliegenden Ländern zumeist geringer ist, ist der Export generell mit größeren Risiken verbunden als der Binnenhandel. Die unterschiedliche Entwicklung der Länder, ihrer Gewohnheiten, der zwischenstaatlichen Beziehungen, der Rechtsnormen usw. und das weitaus geringere Informationsniveau lassen den Außenhandel stets als ein gegenüber dem Binnenhandel unsicheres Geschäft erscheinen.³⁾ Diese verstärkten Risiken stehen den langfristigen Investitionen beim Aufbau eigener Niederlassungen entgegen.

Die aufgezeigten Gründe lassen den Absatz von Bier über eigene Niederlassungen, wie er im Binnenhandel durchgeführt wird, im Exportbereich nur in ganz wenigen, besonders gelagerten Fällen mit entsprechend hohem Exportvolumen, großer Kundendichte und geringem Risiko sinnvoll erscheinen.

1) vgl. Tabelle 7 in Kapitel 22 dieser Arbeit.

2) vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 26.

3) Zu den Risiken im Außenhandel vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 20; Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 491 ff.; Halek, H. P., a.a.O., 1973, S. 178 f.

532122 Der Absatz über einheimische Brauereien

Auf dem Inlandsmarkt läßt sich häufig eine gute Zusammenarbeit einzelner Brauereien hinsichtlich des Sortiments feststellen.¹⁾ Die Kooperation bezieht sich dabei auf bestimmte Spezialsorten, die jeweils im Sortiment der abnehmenden Brauerei einen nur geringen Anteil besitzen. Da es sich im Exportbereich beim deutschen Bier um ein Spezialprodukt handelt, bietet sich eine Kooperation mit ausländischen Brauereien in der Weise an, daß das deutsche Bier in das Sortiment der ausländischen Brauerei aufgenommen wird und das Bier der ausländischen Hersteller unter Umständen von den deutschen Unternehmen vertrieben wird.²⁾ Die empirische Untersuchung zeigt jedoch, daß nur 2 Betriebe, d.h. 8 % der befragten Brauereien, eine derartige Kooperation durchführen.

Die Vorteile bei der Einschaltung ausländischer Brauereien in den Absatzweg sind vielfältiger Natur. Als Handelspartner tritt ein Unternehmen auf, das über eine biertypische Absatzorganisation verfügt, das vor allem jedoch zumeist ein entsprechend großes Potential an Konsumenten und Absatzmittlern aufweist.³⁾ Das deutsche Produkt könnte als Spezialbier über die bestehenden Absatzwege vertrieben werden und die nachgelagerten Absatzmittler hätten den Vorteil des one-stop-shopping bei ihrer Hausbrauerei und wären daher eher zur Aufnahme des Bieres in ihr Sortiment bereit.

Weiterhin besitzt die Brauerei eine Kundendienstorganisation, die nach entsprechender Ausbildung auch für die deut-

-
- 1) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 23, S. 459; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 49; vgl. auch die in den Fachzeitschriften abgedruckten diesbezüglichen Anzeigen.
 - 2) vgl. z.B. NN, Skol, im Henninger Sortiment, in: Brauwelt 1973, Nr. 57, S. 1213.
 - 3) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 48; Batzer, E., Laumer, H., Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963, S. 44.

schen Brauereien die Durchführung des Kundendienstes übernehmen kann. Auch die technische Einrichtung der Brauereien kann für die deutschen Betriebe nützlich sein. Einmal wäre die Möglichkeit der Abfüllung aus Containern gegeben, eine Ausprägung der Produktpolitik, die jedoch, wie gezeigt, nur in besonderen Fällen sinnvoll ist, zum anderen wirkt sich die Existenz brauereitechnischer Einrichtungen bei einem gegenseitigen Austausch der Produkte vorteilhaft aus. Hierbei ergeben sich durch die Lieferung in beiden Richtungen starke Kostensenkungen im Transportbereich, da bei Einweggebinden, aber auch bei Mehrwegflaschen¹⁾, wenn diese in beiden Ländern die gleiche Ausprägung haben, die Leerfahrt der Fahrzeuge entfällt.²⁾

Vorteile beim Absatz über einheimische Brauereien ergeben sich weiterhin durch die Möglichkeit bei den vertraglich an die betreffenden Betriebe gebundenen Absatzmittlern, als Spezialbier in das Sortiment aufgenommen zu werden. Die Bierlieferungsverträge, die auch im Ausland in starkem Maße existieren, lassen häufig den Ausschank einer zweiten Sorte in begrenztem Umfang zu, vor allem, wenn es sich um Spezialbiere handelt, die die einheimische Brauerei nicht herstellt. Die betreffende Brauerei wird daher Wert darauf legen, die Liefermenge des fremden Bieres überprüfen zu können, was ihr bei der Übernahme dieser Produkte als Handelsware in ihr Sortiment erleichtert wird.

Schwierigkeiten ergeben sich häufig bei der Gewinnung ausländischer Brauereien als Kooperationspartner. Am geringsten wird der Widerstand bei einer Beteiligung der Exportbrauerei an dem einheimischen Unternehmen sein, wie es gerade auf den europäischen Märkten in letzter Zeit bisweilen praktiziert wird.³⁾ Der kapitalmäßige Einfluß wird

1) Bei Faßbier ist eine Abfüllung in fremde Gebinde nicht zulässig.

2) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 49.

3) vgl. z.B. NN, Britisches Engagement in der italienischen Brauindustrie, in: Brauwelt 1973, Nr. 21, S. 405; NN, Minderheitenbeteiligung der Brauerei Becker an französischer Brauerei, in: Brauwelt 1973, Nr. 1/2, S. 1.

zumeist die Aufnahme des eigenen Bieres in das Sortiment der Brauerei, an der die Beteiligung besteht, ermöglichen. Die Beteiligung an ausländischen Brauereien zum Zwecke der Absatzsicherung ist jedoch in der Regel nur für Großbetriebe möglich und stellt wegen der Notwendigkeit der Existenz einer entsprechenden Beteiligungsgelegenheit einen Sonderfall dar.

Relativ günstig sind die Möglichkeiten zu beurteilen, einheimische Brauereien als Kooperationspartner zu gewinnen, wenn die Zusammenarbeit den gegenseitigen Produktaustausch beinhaltet.¹⁾ Hierzu jedoch werden die deutschen Brauereien nur in besonderen Fällen bereit sein und zwar dann, wenn es sich bei dem ausländischen Bier um ein Spezialprodukt in der Vorstellung der deutschen Verbraucher handelt.²⁾ Nicht sinnvoll dagegen erscheint die Übernahme ausländischer Billigbiere ins inländische Sortiment. Das Problem beim gegenseitigen Produktaustausch besteht darin, daß zwar deutsches Bier in fast allen Ländern als ein besonders geschätztes Spezialprodukt anzusehen ist, die ausländischen Biere in Deutschland jedoch nur ganz selten diese Eigenschaft aufweisen, wodurch dem gegenseitigen Austausch häufig Grenzen gesetzt sind.

Aber auch ohne gegenseitigen Austausch werden ausländische Brauereien häufig bereit sein, deutsches Bier in ihr Sortiment als Spezialartikel aufzunehmen.³⁾ Neben dem oben aufgezeigten Vorteil der Möglichkeit einer Kontrolle des Verbrauchs an deutschem Bier in vertraglich gebundenen Absatzstätten, ergeben sich auch aus der Vervollständigung des Sortiments für diese Brauereien positive Wirkungen auf den Absatz ihrer eigenen Produkte. So wird sich häufig die Möglichkeit ergeben, durch das deutsche Bier mit nachgelagerten Absatzmittlern in Geschäftsbeziehungen zu treten, die sich später auf das gesamte Sortiment ausdehnen.

-
- 1) Beispiele für gegenseitige Kooperationen vgl. Batzer, E., Laumer, H., a.a.O., 1963, S. 44 ff.
 - 2) z.B. englisches "stout".
 - 3) vgl. z.B. NN, Löwenbräu-Vertrieb durch Allied Breweries, in: Brauwelt 1974, Nr. 22, S. 441.

Nachteilig wirkt sich bei dem Absatzweg über die einheimischen Brauereien das fehlende Engagement dieser Betriebe für ein fremdes Bier aus. Naturgemäß konzentrieren die Brauereien ihr Interesse auf den Absatz ihrer eigenen Produkte. Sie werden sich daher nur in geringem Maße für den Vertrieb der deutschen Handelsware einsetzen. Diese Gefahr ist umso größer, je geringer der Unterschied zwischen dem deutschen Importbier und dem eigenen Produkt beim Konsumenten erlebt wird und je mehr die einheimische Brauerei versucht, ihr Bier als Premiumbier anzubieten. Eine fruchtbare Kooperation mit einheimischen Brauereien wird daher vor allem in Ländern mit niedrigem Bierkonsum und solchen mit großer Entfernung zur BR Deutschland möglich sein, da in diesen Ländern der Sympathievorsprung deutscher Biere am größten ist.

Die Notwendigkeit eines großen Image-Unterschiedes zwischen dem Produkt der einheimischen Brauerei und dem deutschen Importbier bewirkt, daß in der Regel vor allem die bekannten großen deutschen Exportbrauereien die Möglichkeit des hier aufgezeigten Absatzweges haben. Kleinen, unbekannten Marken wird es nur selten gelingen, Eingang in das Sortiment der einheimischen Brauereien zu finden, da ihre Biere stärker mit den eigenen Produkten in Konkurrenz stehen.

Kommt eine Kooperation mit einheimischen Brauereien zustande, so muß das fehlende Engagement dieser Betriebe für den Absatz des deutschen Bieres durch eigene Marketing-Aktivitäten auf dem Auslandsmarkt ersetzt werden.

532123 Der Absatz über Biergroßhändler

Die bisher aufgezeigten Absatzwege waren nur in besonders gelagerten Fällen für den Export als geeignet anzusehen und ihre Verbreitung in diesem Bereich ist entsprechend gering. Der weitaus größte Teil des Außenhandels wird direkt über Biergroßhändler abgewickelt.¹⁾ Der Begriff des Bier-

1) vgl. Tabelle 38 in Kapitel 53211 dieser Arbeit.

großhandels wird in der vorliegenden Arbeit sehr weit gefaßt, da die Ausprägung dieser Handelsbetriebe in den einzelnen Ländern starke Unterschiede aufweist. Eine stärkere Unterteilung, wie sie in den inländischen Statistiken vorgenommen wird, erscheint wegen der Heterogenität des Biergroßhandels in den verschiedenen Staaten nicht möglich. Den folgenden Ausführungen liegt somit die Begriffsbestimmung des Biergroßhandels als selbständiger Handelsbetrieb, der nicht Hersteller von Bier ist und das Bier nicht direkt an den Endverbraucher liefert¹⁾, zugrunde.

Die aufgezeigten Nachteile der beiden bisher angesprochenen Alternativen des direkten Exports und die nahezu völlige Unmöglichkeit einer direkten Belieferung des Einzelhandels²⁾, lassen die Einschaltung des Biergroßhandels als direkten Transaktionspartner der Brauereien in der Regel als sinnvollsten Absatzweg im Export erscheinen.³⁾ 79,95 % des in der Untersuchung berücksichtigten Exportvolumens werden, wie die empirische Untersuchung ergab, direkt über die Biergroßhändler im Ausland abgewickelt, ein Prozentsatz, der weit über der Bedeutung dieses Absatzweges im Binnenhandel liegt.⁴⁾

Aber nicht nur in seinem Anteil am Gesamtabatz unterscheidet sich der Einsatz von Biergroßhändlern im Exportbereich gegenüber dem Binnenhandel, sondern auch in den Aufgaben, die diesen Absatzmittlern übertragen werden. Übernimmt der Biergroßhandel im Inland in der Regel vor allem die physische Distribution, so führt die beschriebene starke Funktionsausgliederung dazu, daß ihm im Export die Durchführung weitgehender Marketing-Funktionen obliegt. Die Erweiterung des Aufgabenkomplexes hat in vielen Ländern dazu geführt, daß sich einige Biergroßhändler auf den Import

1) Zum Begriff des Großhandels vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 334; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 594.

2) vgl. Kapitel 432124 dieser Arbeit.

3) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 56, der den Begriff des Biergroßhändlers mit dem des Importeurs gleichsetzt.

4) vgl. Tabelle 38 in Kapitel 53211 dieser Arbeit.

ausländischer Biere spezialisiert haben.¹⁾ Neben einigen einheimischen Bieren besitzen die Importprodukte einen hohen Anteil im Gesamtsortiment. Diese Biergroßhändler besitzen große Erfahrung im Vertrieb von ausländischen Bieren, sie verfügen über das entsprechende Know-how für den richtigen Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums und haben eine stark auf den Absatz von Spezialbieren eingestellte Absatzorganisation, was sie als Handelspartner deutscher Exportbrauereien als besonders geeignet erscheinen läßt. Die Notwendigkeit, einen Spezialimporteure in die Absatzkette einzuschalten, wächst in dem Maße, wie die Funktionsausgliederung steigt, daher werden vor allem in weit entfernten Staaten diese Absatzmittler von den deutschen Brauereien gewählt. Es werden jedoch nicht alle Exportbrauereien die Möglichkeit haben, ihre Produkte über die "Bier-Importeure" abzusetzen, da diese Absatzmittler in der Regel ausschließlich mit bekannten Exportbrauereien zusammenarbeiten. Das breite Sortiment an ausländischen Bieren läßt für kleinere, im Ausland unbekannte Exportbrauereien, keinen Platz, es sei denn als Billigbier, was jedoch, wie bereits angesprochen und später noch zu zeigen sein wird, wegen der langfristigen Konzeption des Exportgeschäftes²⁾ nicht sinnvoll sein kann.

Ein Nachteil erwächst den deutschen Brauereien bei der Einschaltung von Spezialimporteuren dann, wenn diese Absatzmittler über mehrere deutsche Biere in ihrem Sortiment verfügen. Das notwendige Engagement für die eigene Marke ist in diesem Falle nur durch erhebliche Zugeständnisse zu "erkaufen". Eine häufig genutzte Möglichkeit, diese direkte Konfrontation mit anderen deutschen Bieren zu vermeiden,

1) Diese Art von Biergroßhändlern wurde im Fragebogen mit "Importeuren" bezeichnet. Trotz einiger Probebefragungen, bei denen sich diesbezüglich keine Mißverständnisse ergaben - wurde bei der empirischen Untersuchung die Unterscheidung zu den im Fragebogen genannten "Verlegern" nicht erkannt. Es liegen daher keine differenzierten Ergebnisse für diese Art von Biergroßhändlern vor.

2) vgl. Kleeberg, R., a.a.O., 1959, S. 48.

besteht im Abschluß von Verträgen, die das alleinige Bezugsrecht des Importeurs für ein bestimmtes Gebiet, u.U. das ganze Land¹⁾ und damit verbunden einen Ausschließlichkeitsanspruch der deutschen Brauerei festlegen. Die Existenz von solchen Generalimporteuren, die für die Exportbrauerei den Vorteil einer einheitlichen Gestaltung der übernommenen Marketing-Funktionen im jeweiligen Land hat, bringt jedoch die Gefahr einer starken Abhängigkeit mit sich.²⁾ Eine Analyse der Geschäftsbeziehungen zwischen einigen Exportbrauereien und ihren Generalimporteuren zeigt, daß die Zusammenarbeit in der Regel seit sehr langer Zeit besteht. Diese langjährige enge Zusammenarbeit führt zu einer Verringerung der Machtposition des Generalimporteurs, da die Geschäftsentwicklung der Importeure und das Exportvolumen der Brauerei so eng miteinander verbunden sind, daß für beide Seiten häufig die Notwendigkeit einer Fortführung der Zusammenarbeit besteht.³⁾

Aufgrund der Schwierigkeiten, die sich bei der Aufnahme in das Sortiment von Import-Biergroßhändlern ergeben, gehen viele Brauereien, vor allem kleinere Exportbetriebe, dazu über, auf diese Absatzmittler zu verzichten. Sie suchen vielmehr die Zusammenarbeit mit "normalen" Biergroßhändlern, deren Sortiment keine ausländischen Biere aufweist.⁴⁾ Auch bei diesen Biergroßhändlern kann es sich in der Regel nicht um Kleinbetriebe handeln, vielmehr müssen generell die Möglichkeiten vorhanden sein, marktgerechte Absatzpolitik für die Exportbrauerei zu betreiben. Eine entsprechende Einwei-

1) vgl. z.B. NN, La bierre Pousset SA Paris: Erfolgreicher Spatenbräuabsatz in Frankreich, in: Brauwelt 1971, Nr.81, S. 1817.

2) vgl. Spiegel, W., Möglichkeiten der selektiven Absatzpolitik in Brauereien, in: Brauwelt 1970, Nr. 29, S. 517 ff., S. 518, der auf die Gefahr generell bei einer Auftragskonzentration hinweist.

3) vgl. Kleeberg, R., a.a.O., 1959, S. 45, der generell auf den Wert langer Geschäftsverbindungen im Außenhandel hinweist.

4) vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 344, der allgemein ein Ausweichen kleinerer, unbekannter Hersteller auf weniger leistungsfähige Absatzmittler fordert.

sung in die Marketing-Strategie der Brauerei und entsprechende Anfangshilfestellungen lassen zwischen dem Biergroßhändler und der Brauerei zumeist nach kurzer Zeit eine enge Zusammenarbeit entstehen, die bei Ausweitung des Exportvolumens zu einer starken Bindung zwischen Hersteller und Absatzmittler führt. Die geringen Erfahrungen dieser Absatzmittler im Bierimport und die damit verbundene Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit mit der Brauerei lassen die Kooperation mit diesen Biergroßhändlern vor allem in nahegelegenen Ländern vorteilhaft erscheinen, während in den weit entfernten Staaten die Zusammenarbeit mit Spezialimporteuren vorzuziehen ist.

Eine Zusammenarbeit mit kleinen lokalen Biergroßhändlern erscheint wegen der geringen Möglichkeiten, andere Absatzfunktionen neben der physischen Distribution zu übernehmen, im Exportbereich nur für Grenzbrauereien in den benachbarten Gebieten sinnvoll, da hier die Brauereien die Möglichkeit haben, das absatzpolitische Instrumentarium weitgehend selber einzusetzen, zumindest aber durch verstärkte Kommunikation mit dem Absatzmittler die Durchführung der Marketing-Aktivitäten zu leiten.

Aufgrund der Notwendigkeit eines starken Vertrauensverhältnisses zwischen Exportbrauerei und Biergroßhändler ziehen es die meisten Brauereien vor, alte Geschäftsbeziehungen auszubauen und deren Handelsvolumen zu vergrößern, als neue Absatzmittler zu suchen. Anders als im Inland, wo die Brauereien versuchen, wegen der Notwendigkeit der Ubiquität bei möglichst allen Biergroßhändlern, vor allem im lokalen Bereich um den Standort, vertreten zu sein, ist im Export die Konzentration auf nur wenige bewährte Absatzmittler vorzuziehen.¹⁾ Erscheint im Binnenhandel ein gewisser Konkurrenzkampf zwischen den Absatzmittlern in Bezug auf die gleiche Marke notwendig und wegen der Marktnähe der Brauerei und ihrer Situation als Markenartikelhersteller auch möglich, so gilt im Export in weit stärkerem Maße das Prinzip der

1) vgl. Laumer, H., a.a.O., 1970, S. 22.

Exklusivität der Geschäftsbeziehungen; dabei wird das Gebiet, für das die Alleinvertretung gilt, um so größer sein, je größer die Entfernung zwischen Absatzmittler und Hersteller ist.

532124 Der Absatz über Einzelhändler

Der Absatz an Einzelhändler, als die Handelsstufe, die direkt mit dem Konsumenten in Geschäftsbeziehung steht¹⁾, erscheint nach den bisherigen Ausführungen hinsichtlich der Absatzwege für deutsche Exportbrauereien wenig sinnvoll. Die großen Entfernungen der Absatzmittler zum Standort der Brauerei, aber auch die geringe Kundendichte lassen eine direkte Geschäftsverbindung zwischen Einzelhandel und Hersteller nur sehr selten zu.²⁾ Der Einzelhandel ist zudem zumeist nicht in der Lage, Marketing-Funktionen über seinen eigenen Bereich hinaus zu übernehmen, wie es im Export notwendig ist. Steigt schon im Inland mit zunehmender Entfernung die Bedeutung des Biergroßhandels, so hat der Einzelhandel als direkter Transaktionspartner der Brauerei im Auslandsgeschäft eine nahezu unbedeutende Rolle. Während im Binnenhandel immerhin 33,37 % des Bierausstoßes direkt über den Einzelhandel abgesetzt werden, zeigt die empirische Untersuchung für den Außenhandel einen Anteil dieses Absatzweges von lediglich 1,29 % des berücksichtigten Exportvolumens.³⁾

Die Möglichkeiten für den direkten Absatz an Einzelhändler beschränken sich auf die benachbarten Gebiete der Grenzbrauereien. Hier besteht die Möglichkeit, ähnlich wie im Binnenhandel, direkt unter weitgehend eigener Ausübung der Absatzfunktionen das Bier an den Einzelhandel zu liefern. Der Vorteil geringer Abhängigkeit von großen Absatzmittlern und die geringere Handelsspanne, aber auch der Vorteil der

1) vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 336;
Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 537.

2) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 125; Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 342.

3) vgl. Tabelle 38 in Kapitel 53211 dieser Arbeit.

direkteren Verbindung zum Endverbraucher¹⁾ kann hier in Anspruch genommen werden. Die räumliche Begrenzung bei der Wahl dieses Absatzweges läßt ihn jedoch niemals zu einer wirklichen Alternative zum Vertrieb über die Biergroßhändler im Exportbereich werden.

Auch wenn der Einzelhandel nur sehr selten direkt mit der Brauerei in Geschäftsverbindung tritt, so erscheint eine Auseinandersetzung mit diesen Absatzmittlern in dieser Arbeit dennoch notwendig. Die Wahl der Einzelhändler, die mit dem Endverbraucher in Verbindung treten, erscheint unter dem Aspekt der "Beschaffungsqualität"²⁾ besonders wichtig. Die Ausgestaltung des Verkaufsortes spielt gerade beim Kauf von nichtalltäglichen Produkten eine entscheidende Rolle, zumal, wenn, wie bei den Gaststätten, der Verkaufsort mit dem Ort des Konsums identisch ist. Weitaus stärker als im Inland ist daher im Exportbereich Wert darauf zu legen, geeignete Einzelhandelsunternehmen auszuwählen. Im folgenden sind die Besonderheiten bezüglich des Einzelhandels wegen der Verschiedenartigkeit der Probleme getrennt in Gaststätten und sonstigen Einzelhandel darzustellen.

5321241 Der Absatz über Gaststätten

Die Gaststätten³⁾, die als die klassischen Verkaufsstätten des Bieres an den Endverbraucher angesehen werden können⁴⁾, rücken in letzter Zeit auch auf dem Inlandsmarkt wieder stärker in den Mittelpunkt absatzpolitischer Bemühungen.⁵⁾ Bedingt durch den Wandel der Konsumgewohnheiten und dem da-

1) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 533.

2) Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 21.

3) Unter Gaststätten sind, entsprechend den deutschen Statistiken, alle Einzelhändler zu subsumieren, bei denen der Konsum des Bieres am Ort des Verkaufs stattfindet, also auch Hotels, Cafes usw.

4) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 34; Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 60.

5) vgl. Trautmann, W. P., Spiegel, W., Beratung der Gastronomie und Hotellerie durch Brauereien, GfB-Forschungsgruppe Wirtschaft und Technik, Ludwigshafen/Rh. 1969 a; Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 21; Crone, B., a.a.O., 1972, S. 26.

mit verbundenen stärkeren Bierkonsum zu Hause, vor allem aber durch die weitgehende vertragliche Bindung der Gastwirte, hatten die Brauereien diese Absatzmittler in den vergangenen Jahren häufig vernachlässigt.¹⁾ Die Verschärfung des Wettbewerbs im Flaschenbierhandel, vor allem aber die Diskussion über die Bierlieferungs-Verträge, haben hier einen Wandel herbeigeführt.

Im Exportgeschäft kommt den Gaststätten eine noch stärkere Bedeutung zu als auf dem Inlandsmarkt. Der relativ hohe Faßbieranteil, vor allem in den nahegelegenen Ländern²⁾, läßt darauf schließen, daß der Absatz von deutschem Bier im Ausland in stärkerem Maße als im Inland über diese Absatzmittler abgewickelt wird. Sie erfordern daher eine entsprechende Aufmerksamkeit seitens der Brauerei. Dabei stehen zwei Problemkreise im Vordergrund, zum einen die Wahl des Niveaus der Gaststätte und zum anderen die Bindung der Gaststätte an die Brauerei.

Was die Auswahl der Güteklasse der Gaststätte betrifft, so ist generell der Bierausschank an keine besondere Gaststättenart gebunden.³⁾ Die mit dem Export verbundenen hohen Kosten, die sich in hohen Endverbraucherpreisen niederschlagen, sowie die besondere Stellung des deutschen Bieres unter den anderen, vor allem den einheimischen Produkten, läßt jedoch für den Ausschank deutschen Bieres die Gaststätten unterschiedlich geeignet erscheinen. Im Gegensatz zum Inland besteht zwar im Export für die Brauerei weitaus weniger das Problem, daß die Konsumenten die Gaststätten nicht nach dem Bier aussuchen, sondern nach der Ausgestaltung des Lokals und den Präferenzen, die sie dem Gastwirt gegenüber besitzen⁴⁾ - vielmehr ist der Unterschied zum

-
- 1) vgl. Volkamer, R., Beratungsservice als Ergänzung von Verkaufsförderungsmaßnahmen in der Gastronomie, in: Brauwelt 1973 b, Nr. 49, S. 1057 f., S. 1057; Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 59.
 - 2) vgl. Tabelle 34 in Kapitel 531212 dieser Arbeit.
 - 3) vgl. Kinanz, H. J., a.a.O., 1968, S. 151.
 - 4) vgl. Gross, H., Skaupy, W., Das Franchise-System, Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, Düsseldorf, Wien 1968, S. 134; Crone, B., a.a.O., 1972, S. 26; Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 20.

einheimischen Produkt in der Vorstellung der Verbraucher so groß und die Verbreitung deutscher Biere so gering, daß die Eigenschaft des Bieres einen weitaus stärkeren Einfluß auf die Entscheidung des Konsumenten hinsichtlich des Konsumortes hat - , die Vervollständigung des Konsumerlebnisses erfordert jedoch bei einem besonderen Produkt auch die entsprechende Konsumatmosphäre.¹⁾

Tabelle 42 zeigt, daß die deutschen Brauereien im Ausland ihre Produkte vorwiegend über Gaststätten der höheren Güteklassen vertreiben, während einfache Bierlokale nur selten gewählt werden. Die unterschiedliche Struktur der bevorzugten Gaststätten in den einzelnen Ländergruppen zeigt einen deutlichen Zusammenhang mit der Entscheidung über die Zielgruppe in den betreffenden Ländern²⁾. Je stärker die Konzentration des Interesses auf sozial höherstehende Schichten ist, desto stärker überwiegt die Nennung von Gaststätten der besseren Kategorie. Lediglich in der Ländergruppe 2 (nah niedrig) kommt den einfacheren Bierlokalen wegen der starken Einbeziehung der Touristen als Zielgruppe und der soziologisch stärkeren Streuung der Marketing-Aktivitäten eine größere Bedeutung zu.

Tabelle 42: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Bevorzugung des Gaststättentyps in den einzelnen Ländergruppen (in % der für die jeweilige Ländergruppe abgegebenen Nennungen)

Gast- stättentyp	Länder- gruppe	1.nach hoch	2.nah nied	3.weit hoch	4.weit nied
Hotel u. Restaurants der höheren Klasse		50,0	46,2	52,6	72,7
Mittelklassehotels und -restaurants		35,7	34,6	36,9	27,3
einfache Bierlokale		14,3	19,2	10,5	0,0
		100,0	100,0	100,0	100,0

1) vgl. Mann, G., a.a.O., 1960, S. 71; Bruder, H., a.a.O., 1968, S. 275.

2) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 432 dieser Arbeit.

Neben der Wahl des Gaststättentyps ergeben sich für die Brauereien Freiheitsgrade bei der Festlegung der rechtlichen Bindung der Absatzmittler zum Zwecke der Absatzsicherung. Man unterscheidet in der Regel in brauereieigene Gaststätten, vertraglich gebundene und ungebundene Gaststätten.

Hinsichtlich der Absatzsicherung sind die brauereieigenen Gaststätten als optimal anzusehen. Der hohe Kapitalbedarf läßt diese Art der Absatzstättensicherung, die im Binnenhandel mit 4,6 % beim Flaschenbier und 15,6 % beim Faßbier einen nicht unbedeutenden Anteil am Gesamtvertrieb ausmacht¹⁾, für den Export jedoch als ungeeignet erscheinen.²⁾ Das hohe Absatzvolumen, das für den Kauf einer Gaststätte notwendig ist, ist in der Regel beim deutschen Bier als einem Spezialprodukt bei Gaststätten im Ausland nicht gegeben, da nur selten das deutsche Produkt als alleiniges Bier geführt werden kann. Wie die in Tabelle 43 dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, besitzen nur 3 Brauereien, d.h. 12 % der befragten Betriebe, eigene Gaststätten im Ausland und auch die Menge der eigenen Gaststätten ist sehr gering. Betrachtet man die Verteilung dieser Art der Absatzsicherung auf die einzelnen Ländergruppen, so zeigt sich, daß sie, wie in Tabelle 43 dargestellt, nur in den nahegelegenen Ländergruppen angewendet wird und auch dort kommen hauptsächlich die benachbarten Gebiete der Grenzbrauereien in Betracht.

Eine weitere Möglichkeit der Absatzsicherung in Gaststätten besteht in dem Abschluß von Bierlieferungsverträgen. Während im Binnenhandel ca. 80 % der Gaststätten aufgrund von Bierlieferungs-Verträgen an bestimmte Brauereien gebun-

-
- 1) Marketing-Service-Group, Schloß Ricklingen, a.a.O., ohne Erscheinungsjahr, Kap. 4.4.; vgl. auch Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 482, der sogar einen Anteil beim Flaschenbier von 8 % angibt. Zur Bedeutung der brauereieigenen Gaststätten vgl. auch Schmitt, G., Die Brauereieigenen Gaststätten, eine Untersuchung im bayrischen Braugewerbe, Diss. Weihenstephan 1955.
- 2) Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 56.

Tabelle 43: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Existenz brauereieigener Gaststätten im Ausland (in absoluten Zahlen):

Befragte Betriebe: 25

davon besitzen:

keine eigenen
Gaststätten 22

eigene
Gaststätten 3

Von den Betrieben, die eigene Gaststätten besitzen, gaben für die einzelnen Ländergruppen an:

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
keine eigenen Gaststätten	0	1	3	3
ganz wenige eigene Gaststätten	3	2	0	0
viele eigene Gaststätten	0	0	0	0

den sind¹⁾, zeigt die empirische Untersuchung, daß im Exportgeschäft die "Verpflichtung" von Gaststätten durch deutsche Brauereien in weit geringerem Maße durchgeführt wird. Zwar gaben 19 Brauereien, d.h. 76 % der befragten Betriebe an, daß sie über Bierlieferungs-Verträge mit ausländischen Absatzmittlern verfügen. Die in Tabelle 44 dargestellte Intensität dieser Art der Absatzsicherung zeigt jedoch, daß ihre Bedeutung relativ gering ist. Lediglich 5 Brauereien gaben an, über viele Bierlieferungs-Verträge mit ausländischen Gaststätten zu verfügen.

1) vgl. Becker, J., Möglichkeiten und Wege der Existenz- und Gewinnsicherung in den siebziger Jahren für kleinere und mittlere Brauereien durch Anwendung des Marketing, in: Brauwelt 1970 a, Nr. 90, S. 1707 ff., S. 1710; Prestel, W., a.a.O., 1969, S. 430.

Tabelle 44: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Verbreitung von Bierlieferungsverträgen deutscher Brauereien in den einzelnen Ländergruppen

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
Zahl der Betriebe, die in die jeweilige Länder- gruppe liefern	21	23	15	11
davon verfügen über: (in % der in die Länder- gruppe liefernden Betriebe)				
keine Bierlieferungs- verträge	9,5	56,5	73,3	90,9
nur ganz wenige Bier- lieferungsverträge	66,7	39,1	26,7	9,1
viele Bierliefe- rungsverträge	23,8	4,4	0,0	0,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

Die Existenz von Bierlieferungs-Verträgen, die zumeist auf Kreditleistungen der Brauerei basieren, erfordert die Möglichkeit einer entsprechenden Kontrolle, die jedoch im Exportbereich wegen der geringen Interaktionsmöglichkeiten selten gegeben ist. Bierlieferungs-Verträge können somit nur dann sinnvoll sein, wenn die den Absatzstätten vorge-lagerten Absatzmittler die Kontrollfunktionen wahrnehmen. Aber auch die Verschiedenartigkeit der Rechtsvorschriften in den einzelnen Ländern steht einer starken Verbreitung der Bierlieferungs-Verträge im Wege. Vertragliche Verpflichtungen ausländischer Absatzmittler zum Bezug deutschen Bieres erfordern einmal eine genaue Kenntnis der Rechtsvorschriften des betreffenden Landes und zum anderen eine entsprechend sichere Rechtsposition der Brauerei. Wie Tabelle 44 zeigt, ist die Bedeutung der Bierlieferungs-Verträge in den nahegelegenen Ländern weitaus größer, als

in den weit entfernten Ländergruppen¹⁾, da in diesen Staaten aufgrund der besseren Interaktionsmöglichkeiten zwischen Brauerei und Absatzmittler die aufgezeigten Probleme in geringerem Maße auftreten.

Weiterhin wird durch die besondere Ausprägung des Product-Submix im Exportbereich die Notwendigkeit von Bierlieferungs-Verträgen gegenüber dem Inland weit geringer. Das deutsche Bier ist als Spezialprodukt in den meisten Fällen nur ein Sortimentsbestandteil der Gaststätten neben den einheimischen Bieren. Eine direkte Konkurrenzsituation, wie auf dem Inlandsmarkt, ist wegen der Heterogenität der Produkte nicht gegeben, die Produkte können vielmehr nebeneinander vertrieben werden. Eine Absicherung gegen die einheimische Brauindustrie ist daher von geringer Bedeutung und auch die geringe Verbreitung deutscher Brauereien im Ausland läßt eine Sicherung der Absatzstätten gegenüber diesen Betrieben nicht erforderlich erscheinen. Die Notwendigkeit, die Absatzstätte durch Bierlieferungs-Verträge zu sichern, ist umso geringer, je größer der Unterschied zwischen dem deutschen Bier und den einheimischen Produkten vom Konsumenten erlebt wird. Tabelle 44 zeigt dementsprechend, daß die Verbreitung von Bierlieferungs-Verträgen in Ländern mit niedrigem Bierkonsum und damit verbundener großer Sympathievorsprung deutscher Biere weitaus geringer ist, als in solchen mit hohem Pro-Kopf-Verbrauch.²⁾

Eine besondere Art der vertraglichen Bindung zwischen Brauerei und Gaststätte besteht in dem System des Franchising, das auf dem Inlandsmarkt in letzter Zeit zunehmend an Bedeutung gewinnt.³⁾ Unter Franchising versteht man dabei "die Anwendung eines Systems vertikal-kooperativer Beziehungen auf der Grundlage eines dauerhaft bindenden Vertrages (Franchise-Vertrag) zwischen rechtlich selbständig bleiben-

1) vgl. auch Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 56.

2) Eine entsprechende Tendenz weist auch die in Tabelle 43 dargestellte Verteilung der eigenen Gaststätten auf, allerdings ist die Zahl der Nennungen zu gering, um hier die gleichen Schlüsse ziehen zu können.

3) Beispiele dafür sind die Gaststättenketten von König, Hannen, DAB usw.

den Partnern, bei dem der Franchise-Geber dem Franchise-Nehmer das Recht gegen Entgelt einräumt und die Pflicht auferlegt, genau bestimmte Leistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstiger Schutzrechte sowie die Kenntnis des Franchise-Gebers und des von diesem entwickelten betriebswirtschaftlich-organisatorischen Programms, an Dritte abzusetzen."¹⁾ Im Inland bezieht sich der Franchise-Vertrag zum einen auf eine bestimmte Konzeption der Gaststättenausgestaltung und zum anderen auf die betriebswirtschaftliche Betreuung der Absatzmittler durch Übernahme der Buchhaltung, Personalplanung usw.²⁾ Den Gaststätten als Franchise-Nehmer wird ein Full-Service seitens der Brauerei als Franchise-Geber geliefert. Während im Exportbereich der betriebswirtschaftliche Service wegen der Unterschiedlichkeit der diesbezüglichen gesetzlichen Vorschriften in den einzelnen Staaten nicht durchführbar ist, bieten sich im Bereich der Gaststättenausgestaltung gute Möglichkeiten.³⁾ Ohne Investitionen im Ausland tätigen zu müssen, gewinnt die Brauerei auf diese Weise Einwirkungsmöglichkeiten auf die Ausgestaltung des Konsumortes.⁴⁾ Die zunehmende Neigung der Konsumenten, ausgefallene Gaststätten mit einer besonderen Konzeption aufzusuchen, eröffnet der deutschen Brauerei im Ausland für die Anwendung von Franchise-Systemen ein weites Betätigungsfeld.

-
- 1) Knigge, J., Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, Berlin 1973, S. 36; vgl. auch die dort auf S. 29 ff. angegebene Literatur sowie Süsskind-Schwendi, M. D., Frhr. v., Zur Praxis des Franchising anhand deutscher Systeme, in: Brauwelt 1971, Nr. 22, S. 419 ff., S. 419; Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 356.
 - 2) vgl. Lammich, I., a.a.O., 1973, S. 1193; Volkamer, R., a.a.O., 1973 b, S. 1057 f.; Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 41.
 - 3) In den USA gehören die Gastronomie-Franchising-Systeme zu den ältesten und am meisten verbreiteten Franchising-Systemen (vgl. Süsskind-Schwendi, M. D. Frhr. v., a.a.O., 1971, S. 420; Knigge, J., a.a.O., 1973, S. 149, Fußnote 76).
 - 4) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 143; Süsskind-Schwendi, M. D. Frhr. v., a.a.O., 1971, S. 419.

Ohne auf eine exakte Ausprägung der Gaststättenausgestaltung eingehen zu können, läßt sich feststellen, daß die Konzeption ein typisch deutsches Bierlokal enthalten sollte, in dem neben dem deutschen Bier als Hauptanziehungspunkt typisch deutsche Speisen verabreicht werden und eine Atmosphäre herrscht, die mit "deutscher Gemütlichkeit" umschrieben werden kann. Ob die Konzeption mehr auf einen bayerischen Bierkeller oder ein norddeutsche Bierlokal hinausläuft, wird von dem Standort der jeweiligen Exportbrauerei abhängen. Wichtig ist, daß ein typisch deutsches Image für die Gaststättenkonzeption gefunden wird, das sich auch in der Bezeichnung des Lokals widerspiegeln sollte. Die Gaststätte sollte dabei der Kategorie der Mittelklasse-Gaststätten angehören und in der Konzeption auf ein Bierlokal zugeschnitten sein. Entscheidend ist die Integration aller Einzelheiten in die Konzeption des Gaststättentyps, damit ein einheitliches, für jeden erkennbares Gaststättensystem entsteht.¹⁾ "Die Distribution und nicht nur immer das Produkt" muß "als wesentliches Marketing-Organ nachfrageproduzierend wirken."²⁾

Je typischer die Konzeption ist und je stärker sie sich von den übrigen Gaststätten abhebt, desto eher wird der Konsument den Eindruck gewinnen, daß es sich hier um einen Brauerei-Spezial-Ausschank handelt, eine Eigenschaft, die auch im Inland eine hohe akquisitorische Wirkung besitzt. Während jedoch im Inland der Aufbau solcher Spezialauschanks wegen der starken Konkurrenz für die übrigen Absatzstätten der Brauerei nur in beschränktem Maße möglich ist, bietet das Ausland wegen der stärkeren Streuung der Absatzmittler weitaus eher die Möglichkeit zur Durchführung eines solchen Franchising-Systems.

Die vertikale Kooperationsform des Franchising läßt sich durch eine horizontale Kooperation des Franchise-Gebers mit anderen Produzenten erweitern. So bietet sich z.B. die

1) vgl. die Beispiele bei Gross, H., Skaupy, W., a.a.O., 1968, S. 135 ff.

2) Gross, H., Skaupy, W., a.a.O., 1968, S. 133.

Zusammenarbeit mit deutschen Speiselokalketten an, um die entsprechende Ausgestaltung des Restaurationsbetriebs zu gewährleisten. Auch die Kooperation mit einheimischen Brauereien erscheint häufig sinnvoll¹⁾, einmal um das Lokal durch eine, allerdings in geringen Mengen ausgeschenkte einheimische Biersorte für einen größeren Kreis von Konsumenten zu öffnen, zum anderen aber auch, um durch die Inanspruchnahme der technischen Möglichkeiten dieser Betriebe die Erfüllung des Franchising-Vertrages zu erleichtern. Eine weitere Kooperationsmöglichkeit ergibt sich in der Zusammenarbeit mit anderen deutschen Brauereien. Im Rahmen der Kooperation hinsichtlich eines gemeinsamen Herkunftssymbols, ließe sich eine gemeinsame Gaststättenkonzeption für den Außenhandel entwickeln, was den Vorteil einer stärkeren Verbreitung und damit verbundenen höheren Bekanntheitsgrades dieses Gaststättentyps hätte. Notwendig ist jedoch eine klare gebietsmäßige Abgrenzung des Betätigungsfeldes für die einzelne Brauerei. Problematisch erscheint weiterhin die Auffindung einer gemeinsamen Konzeption, wenn sich die Zusammenarbeit auf Brauereien aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands bezieht, da die Gaststättentypen in den einzelnen Gebieten zu unterschiedlich sind.

Die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer läßt das Instrument des Franchising vor allem in nahegelegenen Ländern günstig erscheinen, aber auch in weit entfernten Gebieten ist es anwendbar, wenn die vorgelagerten Absatzmittler mit der Brauerei in entsprechendem Maße zusammenarbeiten und die Funktionen des Franchise-Gebers weitgehend übernehmen können.

Eine richtige Durchführung des Franchise-Systems, vor allem aber die geeignete Gaststättenkonzeption wird für die

1) vgl. Maes, Th., Der britische Pub auf dem europäischen Kontinent, Vortrag auf einem Europa-Symposium der Allied Brewery Traders' Association, in: The Brewer 1973, Nr.59, S. 79 ff., Kurzfassung in: Brauwelt 1973, Nr. 59, S. 524 ff.

Exportbrauerei starke positive Auswirkungen auf ihr Exportvolumen haben. Die Erfolge der "Schweijk-Kette" der tschechischen Budweiser-Brauerei¹⁾ sowie der englischen Pubs in ganz Europa²⁾ können dafür als Beweis gelten, zumal es sich bei dem englischen Bier nicht einmal um ein in den meisten Staaten sehr geschätztes Getränk handelt.

Die bisher besprochenen Verbindungen zwischen Gaststätte und Brauerei verlangen ein relativ hohes Engagement der Brauereien im Ausland. Aber auch ohne die angesprochenen Arten der Absatzsicherung ergeben sich für die deutschen Exportbrauereien gute Chancen bei ausländischen Gaststätten. Zwar stellen die auch im Ausland zwischen den einheimischen Brauereien und den Gaststätten sehr häufig bestehenden Bierlieferungs-Verträge ein Distributionshemmnis dar³⁾, die Schwierigkeit, in das Sortiment vertraglich verpflichteter Gaststätten aufgenommen zu werden, ist jedoch weit- aus geringer als im Inland. Die meisten Bierlieferungs-Verträge erlauben den Ausschank fremder Spezialbiere, wenn deren Anteil nicht zu hoch wird. Die Notwendigkeit einer guten Geschäftsbeziehung, auch nach Ablauf der Verträge, läßt die Bereitschaft zu diesen Zugeständnissen bei den meisten Brauereien entstehen. Für das deutsche Bier ergeben sich somit gute Chancen auch in vertraglich an einheimische Brauereien gebundenen Gaststätten, zum Ausschank zu kommen.⁴⁾

Auch die oben beschriebene Auswahl der Gaststätten-Kategorie verringert das Problem des Absatzhemmnisses durch Bierlieferungs-Verträge. Mit steigender Güteklasse der Gaststätten sinkt in der Regel die Häufigkeit bestehender Bezugsverpflichtungen. Die deutschen Brauereien werden

1) vgl. NN, Pilsener Urquell - Import 1972 um 8 % gestiegen, in: Brauwelt 1973, Nr. 38, S. 836.

2) vgl. Maes, Th., a.a.O., 1973, S. 524 ff.; Gaeng, F. E., a.a.O., 1973, S. 383.

3) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 993.

4) Ein Beispiel für die guten Möglichkeiten, als ausländisches Spezialbier in vertraglich gebundene Gaststätten aufgenommen zu werden, bietet der Verkauf von Pilsener Urquell in der BR Deutschland.

daher in weit geringerem Maße mit Bierlieferungs-Verträgen konfrontiert, als im Inland. Auch ohne finanzielles Engagement bieten sich der deutschen Brauerei somit im Exportbereich gute Chancen auf einem Absatzweg, der ihr im Inland wegen der starken Verbreitung der Bierlieferungs-Verträge, häufig für Absatzausweitungen verschlossen ist.

5321242 Der sonstige Einzelhandel

Die Verlagerung des Bierkonsums in die Wohnung¹⁾ hat dazu geführt, daß in verstärktem Maße auch andere Einzelhändler als Absatzmittler für Bier auftreten. Ist auch, wie gezeigt, dieser Trend zum Heimkonsum für deutsche Importbiere nicht so stark wie für einheimische Produkte²⁾, so erfordert dennoch das Gewicht, das der sonstige Einzelhandel besitzt, die Aufmerksamkeit der Brauereien.

Während bei den Gaststätten wegen der Identität von Verkaufs- und Konsumort, das Schwergewicht auf der Auswahl einer entsprechenden Atmosphäre liegt, erfordert der Absatz des Bieres über die sonstigen Einzelhandelsgeschäfte, vor allem eine starke Ubiquität. Zwar ist wegen der größeren Substitutionslücken zwischen dem einheimischen Bier und dem deutschen Importbier die Gefahr geringer, daß, wie im Inland³⁾, bei Fehlen einer Biermarke im Sortiment bedenkenlos auf eine andere Sorte übergegangen wird, der Hang zur Bequemlichkeit bei der Beschaffung von Konsumgütern⁴⁾ erfordert jedoch eine Vermeidung von Problemen beim Einkauf dadurch, daß das Produkt am Einkaufsort vorhanden ist.

Welcher Geschäftstyp als Absatzstätte für deutsches Bier in Frage kommt, hängt weitgehend von den Gewohnheiten der einzelnen Länder ab. Generell kommen alle Einzelhändler in Betracht, die food-Artikel führen. Die Kaufgewohnheiten

1) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 60.

2) vgl. Kapitel 531212 dieser Arbeit.

3) vgl. Volkamer, R., a.a.O., 1973 a, S. 280.

4) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 29.

in den verschiedenen Ländern, aber auch u.U. gesetzliche Regelungen,¹⁾ lassen jedoch in den einzelnen Staaten bestimmte Geschäftstypen als besonders geeignet erscheinen.²⁾ Auch der deutsche Exporteur muß sich bei der Auswahl der Absatzmittler diesen Gewohnheiten anpassen.

Bei allen Vorteilen, die eine hohe Ubiquität bietet, ist jedoch vor allem Wert darauf zu legen, daß eine entsprechend hohe Umsatzhäufigkeit am Verkaufsort gegeben ist. Zwar ist die Gefahr einer Qualitätsminderung bei dem über den "sonstigen" Einzelhandel vertriebenen Flaschenbier weitaus geringer als bei dem in Gaststätten verkauften Faßbier, zu lange Lagerung wird jedoch auch hier die aufgezeigte negative Wirkung haben und ist durch die Auswahl geeigneter Absatzmittler zu vermeiden. Vor allem die Existenz mehrerer deutscher Biere im Sortiment des Einzelhandels wirkt sich negativ auf die Umsatzhäufigkeit der einzelnen deutschen Biermarke aus. Genau wie bei den übrigen Absatzmittlern ist daher Wert auf Exklusivität hinsichtlich der Eigenschaft der deutschen Herkunft zu legen.

532125 Der Verkauf an Endverbraucher

Nur aus Gründen der Vollständigkeit ist im folgenden kurz auf den direkten Absatzweg³⁾ einzugehen, der den Endverbraucher als Transaktionspartner der Brauerei auftreten läßt. Dieser "Heimdienst", über den die Brauereien im Inland ca. 7,85 % des Gesamtverbrauchs absetzen, spielt im Exportgeschäft mit 0,05 % des Exportvolumens eine völlig untergeordnete Rolle.⁴⁾ Lediglich einer der befragten Betriebe gab bei der empirischen Untersuchung an, direkt an den Konsumenten zu liefern. Die großen Entfernungen und starke Streuung der Konsumenten für deutsches Bier auf den

1) vgl. z.B. Meissel, G.H.E., a.a.O., 1973, S. 1066.

2) vgl. dazu z.B. die angegebenen Berichte der CMA für die verschiedenen Länder.

3) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 395; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 138.

4) vgl. Tabelle 38 in Kapitel 53211.

Auslandsmärkten verhindern in der Regel, daß eine als wirtschaftlich anzusehende Absatzmenge von den Heimdienstverkäufern verkauft werden kann.¹⁾ Der Absatzweg steht daher nur Brauereien offen, deren Standort sich in sehr geringer Entfernung zum Grenzgebiet eines benachbarten Staates befindet. Diese Sonderfälle sind jedoch nicht als typisch für den Außenhandel anzusehen und können daher weitgehend vernachlässigt werden.

5322 Die Festlegung der Absatzform als Wahl der Pflege der Geschäftsbeziehungen

Während die Wahl der Absatzwege die Kanäle festlegt, über die die Produkte auf ihrem Weg zum Endverbraucher laufen, bestimmt die Entscheidung über die Absatzform die Organe, die die Pflege der Geschäftsbeziehungen mit den Handelspartnern der Brauerei durchführen.²⁾ Die Unterschiede zur Inlandsausprägung dieses absatzpolitischen Instruments ergeben sich zum einen aufgrund der anders gearteten Struktur der Absatzwege, da zwischen der Wahl der Absatzwege und der Festlegung der Absatzform starke Interdependenzen bestehen³⁾ und zum anderen aufgrund der Notwendigkeit eines starken Vertrauensverhältnisses zwischen der Brauerei und ihren direkten Transaktionspartnern.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Wahl der Absatzform, die in Tabelle 45 dargestellt sind, zeigen ein sehr starkes Engagement der obersten Unternehmensleitung in den Beziehungen zu den ausländischen Geschäftspartnern.⁴⁾ In allen Ländergruppen entfällt der

-
- 1) Huber, W. (vgl. Heimdienst, Vortrag auf der Brauwirtschaftlichen Tagung 1973 in Weißenstephan, Kurzfassung, in: Brauwelt 1973, Nr. 28/29, S. 585 f.) nennt einen täglichen Mindestverkauf von 70 Kästen/Fahrer und eine Fahrstrecke von höchstens 1 km/Kasten.
 - 2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 133.
 - 3) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 61.
 - 4) vgl. auch Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 63; Kapferer, C., a.a.O., 1933, S. 21.

weitaus größte Anteil der Nennungen auf die Geschäftsleitung als Organ zur Pflege der Geschäftsbeziehungen. Diese intensive Einbeziehung der obersten Stufe der Unternehmenshierarchie in die Kontaktpflege mit den Handelspartnern der Brauerei, die im Inland in der Regel nur bei Kleinbetrieben zu finden ist¹⁾, erklärt sich aus der besonderen Stellung, die die Absatzmittler im Exportbereich einnehmen. Die Delegation weitgehender Marketing-Funktionen auf die Handelspartner verlangt einen engen Kontakt zwischen Absatzmittler und der Stufe in der Unternehmenshierarchie, die den Rahmen der Marketing-Konzeption in der Unternehmung festgelegt.

Tabelle 45: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Wahl der Absatzform in den einzelnen Ländergruppen

Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
Zahl der in die jeweilige Ländergruppe liefernden Brauereien	21	23	15	11
davon gaben als Absatzform an: (in % der in die Ländergruppe liefernden Betriebe) ²⁾				
Geschäftsleitung	76,2	65,2	73,3	63,0
Reisende	42,9	47,8	13,3	9,1
Handelsvertreter	9,5	13,0	20,0	9,1
Kommissionäre	0,0	0,0	6,7	0,0
Sonstige	4,8	4,3	13,3	27,3

Auch die starke Machtposition, die die Absatzmittler aufgrund ihrer besonderen Stellung im Exportbereich haben, verlangt das Engagement der höchsten Unternehmensebenen. Gerade die geringen Interaktionsmöglichkeiten zwischen Brauerei und

1) vgl. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 333.

2) Doppelnennungen waren möglich.

Absatzmittler verlangen, daß beim Zustandekommen dieser Kontakte der Besonderheit des "Ereignisses" entsprechende Organe der Unternehmung die Pflege der Geschäftsbeziehungen durchführen¹⁾ und zwar umso mehr, wenn eine jahrelange Geschäftsverbindung besteht.

Auch im Inland ist gerade in der Brauindustrie der Kontakt zwischen Geschäftsleitung und Absatzmittler von entscheidender Bedeutung. Die Vielzahl der Handelspartner jedoch verlangt zumeist eine Delegation dieser Aufgabe auf angestellte Reisende oder sonstige betriebsfremde Mittelspersonen.²⁾ Im Außenhandel kommt die gezeigte Konzentration des Absatzvolumens auf wenige Absatzmittler mit Alleinvertretung für bestimmte Gebiete der Möglichkeit direkter Kontaktpflege durch die Geschäftsleitung entgegen. Dabei ist die Beziehung zwischen den Partnern nicht auf eine schriftliche Kontaktpflege zu beschränken³⁾, persönliche Kontakte durch Geschäftsreisen zu den ausländischen Transaktionspartnern⁴⁾, vor allem aber Einladungen der Absatzmittler in die BR Deutschland und entsprechende Betreuung während des Besuchs⁵⁾, sind gerade im Außenhandelsgeschäft wegen der Notwendigkeit eines engen persönlichen Kontakts, von großer Wichtigkeit.

Das starke Engagement der obersten Stufe der Unternehmenshierarchie steht in krassem Gegensatz zu der Bedeutung, die die Unternehmen dem absatzpolitischen Instrument der Absatzform im Exportbereich zuschreiben. Nur 2 Brauereien, d.h. 8 % der befragten Betriebe, halten die Absatzform für ein wichtiges Instrument im Exportbereich. Der Grund dafür liegt vor allem in den gegenüber dem Binnenhandel

1) Kapferer, K., a.a.O., 1933, S. 21.

2) Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 129 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 133.

3) vgl. Batzer, E., Laumer, H., a.a.O., 1963, S. 51.

4) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 59; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 63.

5) Beispiele dafür sind alljährliche Einladungen der ausländischen Absatzmittler durch Münchner Brauereien zum Oktoberfest.

weitaus geringeren Möglichkeiten zur Pflege der Kontakte, zum anderen aber bewerten, wie entsprechende mündliche Nachforschungen gezeigt haben, die Organe, die den Fragebogen ausgefüllt haben, ihre eigenen Bemühungen zur Kontaktpflege häufig nicht als Marketing-Aktivitäten.

Auch im Exportbereich wird, wenn auch nicht in dem Maße wie im Binnenhandel, die Pflege der Geschäftsbeziehungen von der Unternehmensleitung auf unterschiedliche Organe delegiert. Als Alternativen stehen dabei zum einen angestellte Reisende, und zum anderen betriebsfremde Personen zur Auswahl. Letztere sind zu unterteilen nach der Art der Geschäftsabwicklung in Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler usw., wobei sich die vorliegende Arbeit auf die Handelsvertreter und Kommissionäre beschränkt und die übrigen Mittelpersonen wegen ihrer geringen Bedeutung unter "Sonstige" zusammenfaßt.

Die empirische Untersuchung zeigt, daß die Brauereien im Exportbereich die Delegation der Kontaktpflege auf angestellte Reisende vorziehen. Mit Ausnahme der Ländergruppe 3 (weit hoch) ist der Anteil der Geschäftsbeziehungen, die über angestellte Reisende abgewickelt werden, höher als derjenige, der betriebsfremden Organen obliegt. Die Notwendigkeit eines engen Verhältnisses zwischen Brauerei und Absatzmittler läßt den Reisenden als Vertreter der Geschäftsleitung wegen seiner größeren Herstellernähe¹⁾ geeigneter erscheinen als betriebsfremde Mittelpersonen. Vor allem in Ländern, in denen keine entsprechende Konzentration des Vertriebs auf wenige Absatzmittler gegeben ist und damit ein Engagement der Unternehmensleitung vielfach unmöglich ist, ist der Einsatz angestellter Reisender wegen der Notwendigkeit eines persönlichen Kontaktes zum Hersteller sinnvoll.²⁾

Die Auswahl der Reisenden ist wegen der besonderen Stellung der von ihnen zu betreuenden Absatzmittler im Exportbereich

1) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 526.

2) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1971, S. 34.

von größter Wichtigkeit. Zum einen erfordert die starke Funktionsausgliederung auf die Absatzmittler vom Reisenden als Repräsentant der die Aufgaben delegierenden Unternehmung, entsprechende Marketing-Kenntnisse, zum anderen läßt die Machtstellung der Absatzmittler und die damit verbundene Notwendigkeit der Stellung eines qualifizierten Gesprächspartners die Wahl der Personen, die mit der Pflege der Geschäftsbeziehungen im Exportbereich betraut sind, zu einer Aufgabe von größter Bedeutung werden.¹⁾ Neben entsprechenden Marketing-Kenntnissen müssen die Reisenden über gute Sprachkenntnisse und Erfahrung hinsichtlich der Mentalität des betreffenden Landes verfügen.²⁾ Während die Geschäftsleitung ihre Verhandlungsautorität und ihre Wirkung bei der Kundenakquisition zum Teil aus ihrer Stellung in der Unternehmenshierarchie bezieht, muß von den Reisenden zur Durchführung ihrer Aufgabe, eine hohe Anpassungsfähigkeit an die Verhandlungspartner verlangt werden.

Die Einsatzmöglichkeiten angestellter Reisender werden begrenzt durch die großen Entfernungen zwischen der Brauerei und ihren Transaktionspartnern. Die gegenüber dem Engagement der Geschäftsleitung weitaus höhere Frequenz von Reisendenbesuchen³⁾ bei den ausländischen Handelspartnern, läßt diese Art der Kontaktpflege vor allem in nahegelegenen Gebieten als geeignet erscheinen, während in weit entfernten Ländern der Einsatz ortsansässiger Mittelpersonen günstiger sein kann. Die Verteilung der Nennungen in den einzelnen Ländergruppen zeigt daher eine entsprechende Bevorzugung angestellter Reisender in den Ländergruppen 1 (nah hoch) und 2 (nah niedrig).

Der Einsatz von betriebsfremden Handelsvertretern stellt für sehr viele Branchen im Exportbereich die vorherrschende Art zur Pflege der Geschäftsbeziehungen dar.⁴⁾ Seine guten

1) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 52.

2) vgl. Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 26; Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 21.

3) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 134.

4) vgl. Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 349.

Kenntnisse der Verhältnisse des Importlandes, vor allem aber das bestehende Netz seiner Geschäftsbeziehungen im Ausland und die Vollständigkeit des von ihm betreuten Sortiments, lassen den freien Handelsvertreter, der die Produkte auf fremde Rechnung in fremdem Namen vertreibt¹⁾, für die meisten Branchen im Export als besonders geeignet erscheinen.²⁾ Für die Brauindustrie stellt sich die Situation anders dar. Im Gegensatz zu anderen Branchen wird, wie gezeigt, der Bierexport weitgehend auf wenige Großhändler konzentriert, die ihrerseits die Pflege der Geschäftsbeziehungen zu den nachgelagerten Handelsstufen durchführen und auch die in anderen Branchen dem Handelsvertreter zufallende Sortimentsfunktion übernehmen. Für die Kontaktpflege zu diesen Biergroßhändlern erscheint jedoch der Handelsvertreter wegen seiner geringen Hersteller-nähe ungeeignet. Seine Einsatzmöglichkeiten beschränken sich daher weitgehend auf die Länder, in denen die Unternehmung keinen Generalimporteur besitzt. Vor allem für Unternehmen mit geringem Exportanteil in den einzelnen Ländern, für die der Einsatz angestellter Reisender nicht wirtschaftlich ist, kann die Einschaltung betriebsfremder Mittelspersonen mit deren Erfahrungen und Geschäftsverbindungen im Ausland sinnvoll sein.³⁾

Eine weitere Art betriebsfremder Verkaufsorgane, die in anderen Branchen sehr häufig zur Pflege der Geschäftsbeziehungen im Exportbereich eingesetzt werden, bilden die Kommissionäre, die die Ware im eigenen Namen für fremde Rechnung verkaufen.⁴⁾ Die empirische Untersuchung zeigt, daß die Kommissionäre beim Bierexport von völlig untergeordneter Bedeutung sind. Der Nachteil dieser Mittelspersonen, daß sie in eigenem Namen und nicht im Namen des

1) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 551.

2) vgl. Maier, H. J., Meyer-Marsilius, H. J., Der Handelsvertreter in der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, Baden-Baden, Bonn 1961, S. 3.

3) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 551, analog für den Binnenhandel.

4) vgl. Maier, H. J., Meyer-Marsilius, H. J., a.a.O., 1961, S. 14; Hill, W., a.a.O., 1972, S. 82.

Herstellers auftreten¹⁾, läßt sie für den Vertrieb von Markenartikeln ungeeignet erscheinen. Vor allem dann, wenn eine Integration der Marketing-Aktivitäten des Absatzmittlers in das Hersteller-Marketing notwendig ist.

Neben den bisher aufgezeigten Absatzformen bestehen weitere Möglichkeiten zur Pflege der Geschäftsbeziehung, auf deren Beschreibung jedoch wegen ihrer geringen Bedeutung und Heterogenität an dieser Stelle verzichtet werden kann. Die relativ häufige Nennung der Kategorie "Sonstige" in der Ländergruppe 4 (weit niedrig) beruht auf zum Teil länderspezifischen Institutionen zur Pflege der Geschäftsbeziehungen, die sich jedoch nur geringfügig von den aufgezeigten betriebsfremden Organen unterscheiden.

Die geringe Kundendichte im Exportbereich veranlaßt viele Betriebe in anderen Branchen, eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen auf dem Gebiet der Kundenbetreuung durchzuführen.²⁾ Eine solche Kooperation erscheint für die Brauindustrie nicht sinnvoll, da zum einen das Engagement der mit der Pflege der Geschäftsbeziehungen beauftragten Organe für die einzelne Brauerei zu gering ist, vor allem jedoch, da auf diese Weise die notwendige individuelle Betreuung und Integration der Marketing-Aktivitäten von Hersteller und Absatzmittler nicht möglich ist.

5323 Die Logistik

"Die Marketing-Logistik beschäftigt sich mit der physischen Distribution, d.h. einer Abfolge von Transport- und Lagervorgängen."³⁾ Sie stellt im integrierten Marketing-System ein wichtiges Instrument dar, weil nur bei einer richtigen Durchführung der physischen Distribution eine einwandfreie

1) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 532.

2) vgl. Liesner, C., a.a.O., 1962, S. 78 f.

3) Meffert, H., a.a.O., 1971, S. 395; vgl. auch Kirsch, W., Bamberg, J., Gabele, E., Klein, H. K., Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973, S. 69 und die dort angegebene Literatur.

Versorgung des Marktes möglich ist.¹⁾ Die aufgrund der Beschaffenheit des Produktes hohen Transportkosten in der Brauwirtschaft²⁾ haben zu einer intensiven Beschäftigung der Branche mit den Problemen der Logistik geführt.³⁾

Die durch den Export bedingte Ausweitung der Absatzgebiete und die damit verbundene Steigerung der Transportkosten⁴⁾ legt die Vermutung nahe, daß die Logistik gerade im Außenhandel ein Instrument von besonderer Bedeutung darstellt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen jedoch, daß nur eine Brauerei den Transport im Außenhandel für besonders wichtig erachtet.⁵⁾ Der Grund für das geringe Gewicht, das die Betriebe der Logistik im Exportbereich zumessen, liegt in der weitgehenden Ausgliederung der Transportfunktion im Außenhandel. Während im Binnenhandel die Brauereien den Großteil des Vertriebs mit eigenen Fahrzeugen durchführen und Spediteure nur in weit entfernten Gebieten, vor allem aber zu Bewältigung der Saisonspitzen eingesetzt werden, zeigen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung für den Export eine völlig veränderte Situation. Lediglich 7 Brauereien, d.h. 29,16 % der befragten Betriebe⁶⁾ gaben an, im Export eigene Fahrzeuge einzusetzen. Bezogen auf die exportierte hl-Menge werden, wie Tabelle 46 zeigt, nur 3,54 % mit eigenen Fahrzeugen transportiert, während 81,85 % des Exportvolumens mit Hilfe von Spediteuren transportiert werden.

-
- 1) vgl. Wisniowski, M., Marketing-Logistik in der Brauwirtschaft: Rationalisierung von Fahrverkauf und Heimdienst, in: Brauwelt 1972, Nr. 8, S. 115 ff, S. 115; Stern, E., a.a.O., 1968, S. 447.
 - 2) vgl. Simon, R., Der Bierpreis, in: Brauwelt 1970, Nr. 57, S. 706 ff., S. 709.
 - 3) vgl. z.B. Kreuzpaintner, P., Die Kosten des brauerei-eigenen Fuhrparks, in: Brauwelt 1972, Nr. 79, S. 1623 ff; Wisniowski, M., a.a.O., 1972, S. 115 ff.; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 91 ff.; Hoffmann, R., Möglichkeiten zur Kostenbeeinflussung im Fuhrpark, in: Brauwelt 1974, Nr. 36, S. 763 ff.
 - 4) vgl. Huber, W., a.a.O., 1972, S. 979.
 - 5) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.
 - 6) Die Basis beträgt für diese Frage 24 Betriebe.

Tabelle 46: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Träger der Transportfunktion

Träger der Transportfunktion	Anteil am Exportvolumen in % ¹⁾
Brauerei	3,54
Spediteur	81,85
Absatzmittler (Selbstabholer)	12,38
Sonstige	2,23
	100,00

Die beschriebene Wahl der Absatzwege läßt weitaus eher als im Binnenhandel, wo der Großteil des Bieres in Form des Fahrverkaufs als Rundtransport durchgeführt wird²⁾, im Exportbereich den Zieltransport zu. Erst diese Art des Transports ermöglicht jedoch in der Regel die Übertragung der Transportfunktion auf selbständige Spediteure. Aber auch die geringe Erfahrung der Brauereien in der Durchführung des Transports auf weite Entfernungen, die zumeist dafür nicht vorhandene Transportkapazität³⁾, deren Beschaffung wegen der oft fehlenden Kontinuität der Liefermengen ins Ausland häufig nicht sinnvoll erscheint, vor allem aber die oft fehlende Möglichkeit der Fahrzeugauslastung, lassen die Brauereien dazu übergehen, die Transportfunktion auszugliedern. Dabei kommt den Unternehmen die Erfahrung der Spediteure im Bereich der Abwicklung der Formali-

- 1) Berücksichtigt sind 24 Betriebe bzw. 93,94 % des in der Gesamtuntersuchung einbezogenen Außenhandelsvolumens. Einige Brauereien gaben Überschneidungen bei den einzelnen Trägern der Transportfunktion an, da der Transport z.T. in Zusammenarbeit mehrerer Institutionen durchgeführt wird. Der über 100 % hinausgehende Teil der Summe der Prozentsätze bei diesen Brauereien wurde jeweils zu gleichen Teilen von den genannten Anteilen der einzelnen Träger der Transportfunktion abgezogen.
- 2) vgl. Wisniewski, M., a.a.O., 1972, S. 115.
- 3) Zur Wahl der richtigen Wagengröße vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 91 ff.

täten im grenzüberschreitenden Verkehr¹⁾ sowie in der Zusammenarbeit mit Reedereien im Überseetransport, vor allem aber die Kooperation dieser Branche bei der Auslastung der Fahrzeuge stark entgegen. Die internationale Zusammenarbeit der Speditionsunternehmen ermöglicht eine ständige Auslastung der Fahrzeuge auch bei schwankenden Liefermengen, vor allem aber entfällt in der Regel der bei Verwendung von Einweggebinden und fehlendem Sortimentsaustausch für die eigenen Fahrzeuge der Brauerei notwendige leere Rücktransport.

Auch ohne die Kenntnis exakten Zahlenmaterials ist der Schluß erlaubt, daß die Einschaltung von Spediteuren für die Brauerei im Exportbereich kostengünstiger ist. Wie die in Tabelle 47 dargestellten Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Unterschiede bei der Wahl der Träger der Transportfunktion in den einzelnen Ländergruppen zeigen, kommt ein Transport mit eigenen Fahrzeugen in der Regel nur in den nahegelegenen Gebieten in Frage. Eine Analyse des Standortes der Brauereien, die die Verwendung eigener Transportmittel angaben, zeigt, daß diese Betriebe mit einer Ausnahme, ihren Sitz im Grenzgebiet haben. Die im Gegensatz zu anderen Ländern häufige Nennung des Eigentransports in der Ländergruppe 1 (nah hoch) ist bedingt durch die geringe räumliche Distanz dieser Länder zu dem Standort einiger Exportbrauereien.

Auch der Anteil der Selbstabholer ist im Exportbereich mit 12,38 % des berücksichtigten Exportvolumens geringer als im Binnenhandel, wenn auch der Unterschied nicht so groß ist wie bei den eigenen Fahrzeugen. Obwohl für die Absatzmittler als Träger der Transportfunktion, im Vergleich zu den Spediteuren grundsätzlich das gleiche wie für den eigenen Transport gilt, verfügen vor allem die Spezialbier-Importeure z.T. über die entsprechende Erfahrung, Transportmittelkapazität und auch Kooperationsmöglichkeiten, so daß sie in einigen Fällen daran interessiert sind, die

1) vgl. Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 225; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 171.

Tabelle 47: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Unterschiede bei der Wahl der Träger der Transportfunktion in den einzelnen Ländergruppen (in absoluten Zahlen)

Träger der Transportfunktion	Braueri	Spediteur	Absatzmittler (Selbstabholer)
Unterschiede gaben an insgesamt:	5	7	8
davon in Ländergruppe:	Ausprägung des Unterschiedes im Gegensatz zum Durchschnitt		
1 (nah hoch) höher	5	1	7
geringer	0	6	0
2 (nah nied) höher	1	6	0
geringer	4	1	3
3 (weit hoch) höher	0	5	0
geringer	4	0	3
4 (weit nied) höher	0	5	0
geringer	4	0	3

Transportfunktion zu übernehmen. Hinsichtlich der Unterschiede, die bei der Übertragung der Transportfunktion auf die Absatzmittler in den einzelnen Ländergruppen bei der empirischen Untersuchung angegeben wurden und die in Tabelle 47 dargestellt sind, ergibt sich die gleiche Situation wie bei den eigenen Fahrzeugen.

Durch die nahezu vollständige Ausgliederung der Transportfunktion auf selbständige brauereixterne Organe, erübrigt sich eine eingehende Beschäftigung dieser Arbeit mit den Problemen der Logistik. Im Gegensatz zu den übrigen Instrumenten geht von der Durchführung des Transports keine akquisitorische Wirkung aus, vorausgesetzt, daß man unterstellt, daß auch von den beauftragten Spediteuren die

Lieferzeiten eingehalten werden.¹⁾ Es besteht daher nicht die Notwendigkeit für die Brauerei wie bei den anderen Instrumenten, eine eigene Konzeption zu entwickeln, da die Lösung der technischen Probleme bei der Durchführung des Exports vollständig delegiert werden können.²⁾

533 Das Condition-Submix

Unter dem Condition-Submix versteht man die Ausgestaltung der Bedingungen, zu denen der Abnehmer die Leistung erhält.³⁾ Der Begriff entstammt, im Gegensatz zu den übrigen Submixes, nicht der Systematisierung der absatzpolitischen Instrumente von Kelley-Lazer, die dieser Arbeit weitgehend zugrunde gelegt ist und bei der, wie auch bei den Systematisierungsansätzen verschiedener anderer Autoren, die hier unter dem Condition-Submix zusammengefaßten Aktionsparameter in das Product-Submix einbezogen werden.⁴⁾ Der Argumentation für die Einbeziehung der hier anzusprechenden Aktionsparameter in das Product-Submix, die darauf abzielt, daß diese Instrumente besonders eng mit der Produktpolitik in Zusammenhang stehen⁵⁾, kann nicht gefolgt werden. Die Beziehung zwischen den unter das Condition-Submix subsumierten Aktionsparametern und den Instrumenten des Product-Submix ist nicht enger, als die Beziehung aller Instrumente zueinander. Wie gezeigt, gehen von dem Product-

- 1) Die akquisitorische Wirkung, die durch die Anbringung von Werbung auf den eigenen Fahrzeugen erreicht wird, läßt sich auch durch die Mietung von Werbeflächen auf den LKWs der Spediteure erzielen.
- 2) Zur Lösung der Transportprobleme vgl. u.a. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 31 ff.; Waduschat, G., a.a.O., 1965, S. 206; Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, H. K., a.a.O., 1973 (generelle Transportprobleme auch für den Binnenhandel).
- 3) Anders Biedermann, E., Marketing als Unternehmensstrategie, Düsseldorf 1972, S. 17 ff., der Konditionen, wie in der Umgangssprache üblich, nur auf die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen bezieht.
- 4) vgl. Kelley, E. J., Lazer, W., a.a.O., 1967, S. 8; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 392.
- 5) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 383.

Submix Einflüsse auf die Ausgestaltung aller anderen Marketing-Instrumente aus, so daß die Annahme einer besonderen Beziehung zwischen dem Product-Submix und den Instrumenten des Condition-Submix nicht gerechtfertigt erscheint. Daraus ergibt sich, daß die hier anzusprechenden Aktionsparameter unter einen Oberbegriff zusammenzufassen sind, der gleichrangig neben den übrigen Submixes steht. Wie gezeigt, folgen die meisten der in der Literatur zu findenden Systematisierungsvorschläge dieser Einteilung in 4 Kategorien, allerdings sind die verwendeten Begriffe für den hier anzusprechenden Komplex absatzpolitischer Instrumente sehr unterschiedlich.¹⁾

Der überwiegende Teil der Autoren benutzt den Begriff der Preispolitik.²⁾ Diese Bezeichnung wird jedoch der Heterogenität der Aktionsparameter nicht gerecht. Bei der Preispolitik handelt es sich nur um ein absatzpolitisches Instrument, das gleichberechtigt neben den übrigen Instrumenten wie Rabattpolitik, Kreditpolitik, Lieferungs- und Zahlungsbedingungen und betriebliche Wechselkurspolitik steht³⁾, was eine Unterordnung dieser Instrumente unter den Begriff Preispolitik nicht sinnvoll erscheinen läßt. Es muß vielmehr eine Bezeichnung gefunden werden, unter die alle Instrumente gleichrangig subsumiert werden können; dabei muß sich die Bezeichnung in das System der wegen ihrer Aussagefähigkeit und Prägnanz für die anderen Kategorien gewählten Begriffe einfügen. Diesen Anforderungen scheint die Auswahl der Bezeichnung Condition-Submix weitgehend zu entsprechen. Hinsichtlich der weiteren Unterteilung des Condition-Submix in die einzelnen Instrumente lehnen sich die folgenden Ausführungen an die Systematisierung von Nieschlag, Dichtl, Hörschgen an.⁴⁾

1) vgl. Kapitel 51 dieser Arbeit.

2) vgl. u.a. Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 279 ff.; Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 123 ff.; McCarthy, E.J., a.a.O., 1964, S. 733 ff.; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 582; Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 351 ff.

3) vgl. Nieschlag, R., a.a.O., 1972, S. 141.

4) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 195 ff.

5331 Die Preispolitik

Lange Zeit bildete die Preispolitik den fast alleinigen Gegenstand der absatzpolitischen Literatur und auch die Praxis zeigte eine starke Konzentration des Interesses auf dieses Instrument.¹⁾ Erst das Fortschreiten der Marketing-Idee und die damit verbundene intensive Beschäftigung mit den vielschichtigen Bedürfnissen der Konsumenten haben dazu geführt, daß die Preispolitik heute nur als ein Instrument unter vielen, wenn auch eines von großer Wichtigkeit, betrachtet wird.²⁾ Die Preispolitik befaßt sich mit der entsprechend den Zielen geeigneten Ausgestaltung der geldmäßigen Gegenleistung des Transaktionspartners und ist integrativ in das gesamte Marketing-Mix der Unternehmen einzufügen.³⁾

Da, wie gezeigt, die Absatzwege der Brauereien im Exportbereich in der Regel viele Stufen umfassen und somit das Problem der richtigen Preisfindung sehr vielschichtig ist, ist im folgenden auf die Preispolitik gegenüber dem Endverbraucher und die Festlegung der Preise für die Absatzmittler der Brauereien einzugehen. Dabei kann es naturgemäß wegen der Heterogenität der Entscheidungssituationen nicht Aufgabe dieser Arbeit sein, exakte zahlenmäßige Preisempfehlungen zu geben, vielmehr sind die Tendenzen für die Ausgestaltung des Instruments Preispolitik aufzuzeigen.

53311 Die Endverbraucherpreise als Ausgangsbasis

Auch wenn, wie gezeigt, die Brauereien nur sehr selten ihre Produkte im Exportbereich direkt an die Endverbraucher absetzen⁴⁾, und somit die Entscheidung über die Festlegung der Endverbraucherpreise in der Regel den Absatzmittlern

- 1) vgl. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 351; Müller, G., a.a.O., 1970, S. 6; Volkamer, R., a.a.O., 1973 a, S. 280.
- 2) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 387; Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1087; Hill, W., a.a.O., 1972, S. 89.
- 3) vgl. Bell, M. L., a.a.O., 1966, S. 584.
- 4) vgl. Tabelle 38 in Kapitel 53211 dieser Arbeit.

obliegt, bildet die Preispolitik gegenüber dem Konsumenten den Ausgangspunkt jeder preispolitischen Aktivität. Der starke Einfluß, den die Preisgestaltung auf die Kaufentscheidungen der Endverbraucher ausübt, muß die Hersteller veranlassen, die Ausprägung dieses Instrumentes zumindest tendenziell bis in die letzte Stufe der Absatzkette zu beeinflussen. Dies geschieht zum einen indirekt durch eine entsprechende Festlegung der Preise gegenüber den Handelspartnern der Brauereien¹⁾, zum anderen aber durch eine direkte Einflußnahme auf die Preispolitik der Absatzmittler gegenüber ihren Abnehmern. Auch wenn in der Regel die Möglichkeit einer Preisbindung der zweiten Hand im Außenhandel aufgrund entgegenstehender gesetzlicher Vorschriften in den einzelnen Ländern, aber auch wegen fehlender Kontrollmöglichkeiten unmöglich ist²⁾, wird für die Brauereien eine Beschäftigung mit den Endverbraucherpreisen in den einzelnen Staaten unumgänglich sein. Die Ausgestaltung der Endverbraucherpreise richtet sich dabei zum einen nach der Preis-Nachfrage-Relation in der Einstellung der Konsumenten und zum anderen nach der Kostensituation der Brauereien.

533111 Die Preis-Nachfrage-Relation für deutsches Bier im Ausland

Die klassische Preistheorie versucht, ausgehend von der Anbieter- und Nachfrager-Konstellation des Marktes, eine exakte mathematische Abhängigkeit der nachgefragten Menge von dem geforderten Preis, in Form einer funktionalen Beziehung darzustellen mit der Möglichkeit, unter Einbeziehung der Kostenfunktion des Anbieters eine in Bezug auf den Gewinn optimale Preisfindung zu erreichen.³⁾ Ist ein

1) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 37.

2) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 78.

3) vgl. z.B. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 191 ff.; Ott, A., a.a.O., S. 147 ff.; Krelle, W., a.a.O., 1961; Möller, H., a.a.O., 1941, S. 46 ff.; Mahr, W., Einführung in die Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1971, S. 157 ff.

solcher Versuch bereits auf dem Inlandsmarkt wegen fehlender Informationen und zu starker Abstraktion von den übrigen Einflüssen auf die Kaufentscheidung kaum durchführbar¹⁾, so kommt wegen der Heterogenität der Märkte im Außenhandel und dem damit verbundenen weitaus geringeren Informationsniveau diesen preistheoretischen Überlegungen im Exportbereich nur eine untergeordnete Bedeutung zu, da kein Betrieb in der Lage ist, für die einzelnen Länder eine exakte Preis-Absatz-Funktion darzustellen. Dennoch lassen sich mit Hilfe der klassischen Preistheorie die elementaren Grundsätze der Konsumentenreaktionen auf preispolitische Aktivitäten der Betriebe darstellen²⁾ und daraus Gestaltungsvorschläge für das tendenzielle Verhalten der Anbieter herleiten.

Hinsichtlich der Menge und Größe der Anbieter läßt sich der Biermarkt wegen der Möglichkeit seiner regionalen Abgrenzung in einzelne Teilmärkte als Teil-Oligopol darstellen³⁾, auf dem neben kleinen Brauereien auch solche mit großem Marktanteil auftreten.⁴⁾ Für diese Marktform ist, wenn es sich um einen vollkommenen Markt handelt, eine weitgehende Preisstarrheit aufgrund der Reaktionsverbundenheit der Anbieter typisch.⁵⁾

Waren in früherer Zeit die Kennzeichen der Marktvollkommenheit, nämlich vor allem das Fehlen von Präferenzen und

- 1) vgl. Brede, H., Lassen sich Preis-Absatz-Funktionen für neuartige Erzeugnisse durch Befragung ableiten?, in: ZfbF 1969, S. 809 ff.; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 388; Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 535 ff.; Biddlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 319 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 210 ff.
- 2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 200.
- 3) vgl. Biergans, E., a.a.O., 1968, S. 53; Haas, A., a.a.O., 1972, S. 55; Winkler, J., a.a.O., 1973, S. 72.
- 4) Die Größe bezieht sich nicht auf die Kapazität der Betriebe, sondern auf die Marktanteile auf dem betreffenden Teilmarkt. Die Existenz kleiner Anbieter wird häufig übersehen und daher ein Oligopol angenommen (vgl. z.B. Reuter, H., a.a.O., 1964, S. 60; Kammermeier, R., a.a.O., 1962, S. 12).
- 5) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 585; Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 367; McCarthy, E. J., a.a.O., 1964, S. 827.

die vollkommene Markttransparenz¹⁾ aufgrund der Vertriebsstruktur und der Homogenität des Produktes zumindest auf dem Biermarkt des Inlands mit Einschränkungen zu bejahen²⁾, so haben die starken absatzpolitischen Bemühungen vieler Brauereien mit dem Ziel, sich Präferenzen bei den Abnehmern zu schaffen, dazu geführt, daß der Binnenmarkt heute als unvollkommener Markt anzusehen ist.³⁾ In noch weit verstärktem Maße trifft das Fehlen der Kennzeichen des vollkommenen Marktes für den Exportmarkt zu. Die bereits mehrfach angesprochene Untersuchung von Reader's Digest⁴⁾ zeigt deutlich, daß bei den Konsumenten starke Präferenzen für das deutsche Bier im Verhältnis zu den übrigen Mitbewerbern bestehen. Ohne auf das Vorhandensein der übrigen Kennzeichen weiter eingehen zu müssen, da bereits die Nichtexistenz eines einzigen Merkmals zur Negierung der Vollkommenheitseigenschaft des Marktes führt⁵⁾, läßt sich somit der Exportmarkt für die Brauerei als unvollkommenes Teil-Oligopol kennzeichnen.

Die klassische Preistheorie nimmt für die Marktform des unvollkommenen Teil-Oligopols die doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion an.⁶⁾ Die Aussagen dieses Modells bestehen darin, daß der einzelne Anbieter innerhalb eines bestimmten Intervalls autonome Preispolitik betreiben kann.⁷⁾ Setzt er seinen Preis oberhalb dieses monopolistischen Be-

- 1) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 182; Jacob, H., Der Absatz, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1968, S. 357; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 198. Diese Autoren nennen zusätzlich die Merkmale des Handelns nach dem Maximumprinzip und die unendliche Geschwindigkeit der Anpassungsprozesse.
- 2) vgl. Biergans, E., a.a.O., 1968, S. 54; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 78.
- 3) vgl. Haas, A., a.a.O., 1972, S. 58 f.; Winkler, J., a.a.O., 1973, S. 72.
- 4) vgl. Reader's Digest, a.a.O., 1970/71, Table Nr. XIII/18/01, auch NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 55, S. 1192.
- 5) vgl. Hill, W., a.a.O., 1972, S. 101; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 198.
- 6) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 284; Reuter, H., a.a.O., 1964, S. 64, Abb. 5.
- 7) vgl. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 368; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 586; Ott, A., a.a.O., 1968, S. 224.

reichs an, so gehen die Konsumenten zum Kauf des Konkurrenzproduktes über, sinkt sein Preis unter den Begrenzungspunkt des reaktionsfreien Raumes, so reagiert die Konkurrenz ihrerseits mit Preissenkungen, was zu einer Vereitelung des mit der Preissenkung angestrebten Zweckes führt.¹⁾ Innerhalb des reaktionsfreien Raumes kann die Unternehmung wie ein Monopolist die Preise autonom festlegen, bei Preissenkungen gewinnt sie Käufer, die das Produkt beim höheren Preis überhaupt nicht nachgefragt hätten; bei einer Erhöhung des Preises wird ein Teil der Konsumenten das Produkt nicht mehr nachfragen, ohne jedoch auf die Konkurrenzprodukte überzuwechseln.²⁾ Die Lage und die Ausprägung des reaktionsfreien Raumes hängt dabei von zahlreichen Faktoren ab:

Zunächst ist von dem allgemeinen Bierpreis in dem betreffenden Land auszugehen, der als durchschnittlicher Abgabepreis der einheimischen Konkurrenz an die Endverbraucher verstanden werden soll. Seine Ausprägung weist in den einzelnen Ländern zum Teil erhebliche Unterschiede auf³⁾ und hängt von einer Vielzahl von Einflußfaktoren ab, deren Beschreibung sich hier erübrigt, da der Preis auf dem Markt existiert und die Exportbrauerei von dieser Existenz auszugehen hat.

Den allgemeinen Bierpreis braucht die deutsche Exportbrauerei im Ausland jedoch nicht als den ihrigen zu betrachten. Aufgrund des Sympathievorsprungs des deutschen Bieres im Ausland kann sie den Preis bis zu einer bestimmten Höhe über dem allgemeinen Bierpreis festsetzen, ohne daß die Konsumenten zum Kauf der Konkurrenzprodukte übergehen. Die obere Begrenzung des preispolitischen Handlungsspielraumes hängt entscheidend davon ab, wie stark die Präferenzen sind, die die Konsumenten dem Produkt der betreffenden

1) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 284; Ott, A., a.a.O., 1968, S. 209 ff.

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 215; Wöhe, G., a.a.O., 1968, S. 314.

3) vgl. z.B. Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 46.

Brauerei im Gegensatz zu den Bieren der übrigen Anbieter entgegenbringen.¹⁾ Je größer der Unterschied der Produkte vom Endverbraucher erlebt wird, desto höher kann der Endverbraucherpreis angesetzt werden, ohne daß die aufgezeigte negative Wirkung eintritt.²⁾ Hinsichtlich der einheimischen Konkurrenz lassen die oben aufgezeigten Unterschiede im Sympathievorsprung der deutschen Biere gegenüber den einheimischen Produkten in den einzelnen Ländergruppen³⁾ somit den Schluß zu, daß der Preisspielraum nach oben umso größer ist, je geringer der Bierkonsum im betreffenden Land und je weiter das Verbrauchsland vom Herstellerland entfernt ist.

Aber nicht nur die einheimische Brauindustrie tritt als Konkurrent gegenüber den deutschen Brauereien auf, auch die Preisgestaltung der übrigen Importbiere spielt für die Begrenzung des reaktionsfreien Raumes eine entscheidende Rolle. Je näher diese Produkte an das Image der deutschen Brauerei herankommen, desto mehr begrenzt die Preispolitik dieser Betriebe den eigenen Spielraum für die Preisfestsetzung nach oben. Die Beschreibung der Konkurrenten aus Drittländern zeigte dabei⁴⁾, daß der Image-Unterschied dieser Produkte zum deutschen Bier zum einen natürlich analog den einheimischen Bieren von der Höhe des Bierkonsums in ihrem Herkunftsland, zum anderen jedoch von der Entfernung des Importlandes zu Europa und der Höhe des Bierkonsums in diesem Importland abhängt. Je weiter das Importland entfernt ist, und je geringer sein Bierkonsum, desto stärker wird in der Einstellung der Konsumenten die Angleichung der Importbiere und um so geringer der Handlungsspielraum gegenüber der Preispolitik dieser Anbieter.

Am geringsten ist entsprechend den obigen Darstellungen der Preisspielraum gegenüber anderen deutschen Brauereien.

1) vgl. Kammermeier, R., a.a.O., 1962, S. 13.

2) vgl. Langenkamp, F., a.a.O., 1964, S. 107; Ott, A., a.a.O., 1968, S. 224; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 391; Bell, M. L., a.a.O., 1966, S. 572.

3) vgl. Kapitel 432 dieser Arbeit.

4) vgl. Kapitel 43322 dieser Arbeit.

Da der Unterschied des eigenen Bieres zu den Produkten der übrigen deutschen Mitbewerber sehr gering ist, begrenzen die von diesen festgelegten Preise den eigenen Handlungsspielraum. Da jedoch, wie gezeigt, die Verbreitung deutscher Biere im Ausland relativ gering ist und zudem bei der Wahl der Absatzwege von der Vermeidung einer Konfrontation mit den übrigen deutschen Anbietern ausgegangen wurde, wird der Konsument nur in seltenen Fällen am Konsumort die Wahl zwischen mehreren deutschen Bieren haben, so daß sich das durch die Homogenität der Produkte ergebende Problem durch die Existenz anderer, z.B. räumlicher Präferenzen, verringert. Im übrigen ergibt sich im Hinblick auf die deutsche Konkurrenz kein Unterschied zum inländischen Markt, mit der Einschränkung, daß die Einstellung der Verbraucher zu den Produkten einer bestimmten Brauerei im Gegensatz zu ihren Mitbewerbern, aufgrund des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente, des Umsatzvolumens in diesem Land und der Dauer der Exporttätigkeit sich von den Verhältnissen im Inland unterscheiden kann. So hängen die Präferenzen, die die Konsumenten einer bestimmten deutschen Biermarke im Verhältnis zu ihren übrigen deutschen Mitbewerbern entgegenbringen, weitgehend vom Bekanntheitsgrad des Produktes ab und zwar einmal bezüglich der Eigenschaft seiner Herkunft, zum anderen aber auch hinsichtlich der Marke. Brauereien mit langjährigem Außenhandel besitzen hier gegenüber Betrieben mit geringer Exportdauer einen entsprechenden Vorteil. Positiv auf den Bekanntheitsgrad und die damit verbundenen Präferenzen gegenüber anderen deutschen Mitbewerbern, wirkt sich weiter die Herkunft des Produktes aus einer der typischen deutschen Bierstädte (München, Dortmund, Kulmbach) aus.¹⁾ Aber auch Unternehmen, die nicht über diese, die Präferenzen beim Endverbraucher steigernden Eigenschaften verfügen, haben häufig innerhalb begrenzter Absatzgebiete im Ausland die Möglichkeit, einen reaktions-

1) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 89 ff.; CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. 61; vgl. auch den in Kapitel 22 dieser Arbeit dargestellten Anteil dieser Städte am gesamten deutschen Exportvolumen.

freien Raum für ihre Preispolitik gegenüber anderen deutschen Mitbewerbern zu schaffen.

Neben der Struktur und dem Verhalten der Konkurrenz spielt auch die ins Auge gefaßte Zielgruppe für die obere Begrenzung des Preisspielraums eine bedeutende Rolle. Diese Zielgruppen wurden, wie gezeigt, einmal danach ausgewählt, daß ihre Präferenzstruktur hinsichtlich des deutschen Bieres besonders ausgeprägt ist und zum anderen, daß sie über ein entsprechend hohes Einkommen verfügen.¹⁾ Bezüglich der besonderen Präferenzstruktur gilt das oben hinsichtlich der Konkurrenz Gesagte analog und erhöht somit den Preisspielraum für die Brauerei. Aber auch die Einkommenshöhe wirkt sich positiv auf die Vergrößerung des reaktionsfreien Raumes nach oben aus. Die mit den Einkommenssteigerungen verbundene erhöhte Nachfrage nach Premiumbieren mit Gegensatz zu den übrigen Produkten hohen Preisen kann dafür als Beweis angesehen werden.²⁾

Die Ausprägung des Preisspielraums ist nicht starr, vielmehr besteht durch Aktivitäten, die das akquisitorische Potential der Brauereien beim Konsumenten erhöhen, die Möglichkeit, ihn nach oben zu erweitern.³⁾ Andererseits wird durch eine Angleichung der Produkte in der Einstellung der Konsumenten, die durch eine Erhöhung des Aktivitätsniveaus der Konkurrenz in Richtung auf eine Verbesserung ihres Images, aber auch durch einen Image-Verfall des eigenen Produktes bewirkt werden kann, der preispolitische Handlungsspielraum der Brauerei abgebaut.

Obwohl, wie zu zeigen sein wird, die obere Begrenzung des reaktionsfreien Raumes bei den preispolitischen Entscheidungen deutscher Brauereien im Ausland im Vordergrund steht, ist kurz auf den unteren Begrenzungspunkt einzugehen, nämlich den Preis, bei dem die Konkurrenz ihrerseits mit Preis-

1) vgl. Kapitel 432 dieser Arbeit.

2) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1086; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1972, S. 1737.

3) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S.235; Kammermeier, R., a.a.O., 1962, S. 13.

senkungen reagiert. Analog zu den Ausführungen über die obere Begrenzung des reaktionsfreien Raumes werden die Reaktionen der Konkurrenten bei Preissenkungen um so eher zu erwarten sein, je höher das Image des den Preis senkenden Unternehmens ist. Daraus würde sich für die deutschen Brauereien ein nach unten sehr begrenzter Handlungsspielraum ergeben. Reaktionen der einheimischen Konkurrenten werden jedoch erst dann zu erwarten sein, wenn die den Preis senkende Brauerei über einen den Konkurrenten entsprechenden Marktanteil verfügt. Da dies bei den deutschen Brauereien gegenüber den einheimischen Konkurrenten nicht der Fall ist, werden Reaktionen dieser Betriebe weitgehend ausbleiben.

Anders ist die Situation bei den deutschen Mitbewerbern und den übrigen ausländischen Exportbrauereien, so weit sie die gleiche Zielgruppe anzusprechen versuchen und ähnliche Präferenzvorstellungen beim Konsumenten genießen. Eine Preissenkung würde die übrigen Brauereien, wenn sie nicht über ein durch den Einsatz ihrer absatzpolitischen Instrumente geschaffenes höheres akquisitorisches Potential verfügen, dazu zwingen, ihrerseits zu reagieren, da die sonst hinzunehmenden Umsatzeinbußen bei ihrem geringen Marktvolumen zu stark wären. Die geringe Verteilungsdichte der deutschen Biere und die damit verbundene Seltenheit ihrer gleichzeitigen Verfügbarkeit am Konsumort, läßt die Gefahr der Reaktion jedoch geringer werden. Somit besteht auch nach unten in der Regel für die Betriebe ein, verglichen mit dem Inland, relativ großer Preisspielraum, allerdings nur insoweit, als der Marktanteil durch das Preisgebaren nicht zu stark wächst.

533112 Die Kostensituation der Brauerei im Export

Neben der Preis-Nachfrage-Relation beim Verbraucher bestimmt die Kostensituation der Unternehmung ihr Vorgehen bei der Preisbildung.¹⁾ Auch wenn nicht von einer grund-

1) vgl. die in Kapitel 533111 bezüglich der klassischen Preistheorie angegebene Literatur.

sätzlichen Durchsetzbarkeit des "Kostenpreises" ausgegangen wird¹⁾, determinieren die Kosten dennoch in starkem Maße die Preispolitik, zumindest die untere Grenze der Preise. Im folgenden ist daher auf einige Besonderheiten der Kostensituation deutscher Brauereien im Ausland im Gegensatz zu ihren Konkurrenten einzugehen, dabei ist es für die Preispolitik gegenüber dem Endverbraucher unerheblich, ob, je nach Ausgliederung der Funktionen, Hersteller oder Absatzmittler die Kosten zu tragen haben.

Bereits mehrfach wurde auf die durch die große Entfernung bedingten hohen Transportkosten für Importbiere hingewiesen. Das relativ ungünstige Verhältnis zwischen Wert und Gewicht des Bieres läßt die Transportkosten zu einem bedeutenden Bestandteil der Gesamtkosten werden.²⁾ Die Kostensituation für die deutschen Exportbrauereien wird dabei im Verhältnis zu ihren einheimischen Konkurrenten um so ungünstiger, je weiter die Importländer vom Standort des Herstellers entfernt sind.

Neben den erhöhten Transportkosten wurde auch bereits auf die durch die Beachtung des Reinheitsgebots bedingten höheren Herstellungskosten eingegangen.³⁾ Abgesehen von den Kosten für die besonderen Herstellungsverfahren, die wegen der langen Lieferzeit und des nicht erfolgenden Einsatzes von Stabilisierungsmitteln notwendig sind, haben in den meisten Ländern die einheimischen Betriebe sowie andere ausländische Brauereien die Möglichkeit, billigere Rohstoffe für die Bierbereitung zu verwenden, was zu einer ungünstigeren Kostensituation der deutschen Betriebe gegenüber ihren Mitbewerbern führt, und zwar um so stärker, je weniger streng die Herstellungsvorschriften in den einzelnen Ländern sind.

Auch die verschiedenen Abgabeordnungen in den einzelnen

1) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 236.

2) vgl. Huber, W., a.a.O., 1972, S. 979.

3) vgl. Kapitel 531111 dieser Arbeit.

Ländern diskriminieren häufig die Importbiere gegenüber ihrer einheimischen Konkurrenz. Den Schwerpunkt bilden dabei die Einfuhrzölle. Obwohl durch die Bildung von Wirtschaftsgemeinschaften und die auch sonst steigende Liberalisierung des internationalen Warenaustausches Zollschränken in immer stärkerem Maße abgebaut werden¹⁾, bestehen noch in vielen Ländern Abgabezwänge beim grenzüberschreitenden Warenverkehr, die sich in einer Erhöhung der Gesamtkosten niederschlagen. Den deutschen Brauereien kommt dabei die Entwicklung in der EWG, vor allem ihre Erweiterung, für ihren Außenhandel zugute²⁾, allerdings werden damit auch die Bedingungen für die Exportbrauereien der beitretenden Staaten verbessert.

Eine Vergünstigung der Kostensituation gegenüber dem Inland entsteht aufgrund des Wegfalls der Einfuhrzölle für die bei der Herstellung des Exportbieres verwendeten ausländischen Rohstoffe.³⁾ Die Rohstoffimporte der deutschen Brauindustrie sind jedoch so gering⁴⁾, daß sich diese zollrechtliche Vergünstigung nur in geringem Maße auswirkt.

Neben den Zöllen beeinflussen auch andere Abgabeverpflichtungen die Kostensituation der deutschen Brauereien negativ im Verhältnis zu ihren Mitbewerbern. Als wichtigste ist dabei die Biersteuer anzusehen. Sie besitzt als Spezialakzise Kostencharakter⁵⁾ und wird in den meisten Ländern in unterschiedlicher Höhe erhoben.⁶⁾ Aber nicht die verschiedenen Steuersätze in den einzelnen Staaten, sondern die unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen⁷⁾ für Importbiere und einheimische Produkte benachteiligen die deutschen

1) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 100 ff.; Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 63 ff.

2) vgl. Berger, R., a.a.O., 1973, S. 7.

3) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 16 f.; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 71; Wehrens, B., a.a.O., 1969, S. 442 ff.

4) vgl. DBB, a.a.O., 1973, S. 27 ff.

5) vgl. Krüger, R., Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Steuerlehre der Brauwirtschaft, Nürnberg 1969, S. 67.

6) Zu den unterschiedlichen Biersteuersätzen in der EWG vgl. Paulsen, U., a.a.O., 1963, S. 94; Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 22; DBB, a.a.O., 1973, S. 37.

7) vgl. dazu Biergans, R., a.a.O., 1966, S. 168 f.

Exportbrauereien. Auch in der EWG ist bisher keine gemeinsame Regelung gefunden worden, obwohl dies zu befürworten wäre, da innerhalb von Wirtschaftsgemeinschaften gleiche Tatbestände gleich besteuert werden sollten.¹⁾

Zu der Diskriminierung kommt es aufgrund der nicht vollständigen Entlastung des exportierten Bieres von der deutschen Biersteuer, da zwar die exportierte hl-Menge biersteuerfrei ist, jedoch bei der Berechnung des Biersteuersatzes die Exportmenge in die Mengengruppe mit einbezogen wird.²⁾ In der Höhe der Differenz zwischen Steuerhöhe ohne Auslandsbier und der gezahlten Steuer wird das Exportbier nicht entlastet³⁾, was sich vor allem für kleine Brauereien negativ auswirkt. Aber auch die in einigen Ländern bestehende Mengengruppe der Biersteuer benachteiligt in vielen Fällen die deutschen Exporteure, da aufgrund der Pauschalierungen, die Importbiere stets mit dem höchsten Steuersatz belegt werden.⁴⁾

In verschiedenen Ländern bestehen weitere Benachteiligungen deutscher Exportbrauereien entweder durch die Existenz besonderer Vorschriften für Importbiere oder durch die aufgrund der ungünstigen Ausprägung der mit Abgaben belegten Eigenschaften bei den deutschen Bieren.⁵⁾

Mit der Größe des Absatzraumes wächst die Unsicherheit für die Unternehmung.⁶⁾ Die Risiken steigen noch stärker, wenn es sich bei dem zu beliefernden Markt um einen Exportmarkt

1) vgl. Rodenstock, R., a.a.O., 1962, S. 18.

2) vgl. Paulsen, U., a.a.O., 1963, S. 86; Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 193.

3) vgl. Prestel, W., Die Kostenträgerrechnung in Brauereien, Diss. Weihenstephan 1961, S. 129.

4) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 201; Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 62 f.

5) z.B. durch die Besteuerung der Einweggebinde (vgl. z.B. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 6, S. 83; NN, a.a.O., in Brauwelt Nr. 59, S. 1256) oder durch ungünstigere Besteuerung von in Deutschland gängigen Flaschen (vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 422).

6) vgl. Rodenstock, R., a.a.O., 1962, S. 14; Weinhold, H., a.a.O., 1965, S. 17.

handelt.¹⁾ Gleichgültig, ob die Risiken aufgrund bestehender Versicherungsverträge abgedeckt sind und deren Beiträge als aufwandsgleiche Kosten eingehen, oder ob die Übernahme der Risiken durch den Hersteller zu kalkulatorischen Risikokosten führt, die Gesamtkosten des Exportbieres werden gegenüber dem Inlandsprodukt erhöht und zwar um so mehr, je geringer das Informationsniveau über den betreffenden Markt ist.

Auch beim Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums entstehen der Exportbrauerei in der Regel höhere Kosten, als einer vergleichbaren einheimischen Brauerei. Der normalerweise geringere Marktanteil gegenüber den einheimischen Brauereien läßt die Kostensituation aufgrund der Degression der echten Gemeinkosten in Bezug auf das einzelne Endprodukt ungünstiger erscheinen und führt somit zu einer kostenmäßigen Benachteiligung der Exportbrauereien.

Die Aufzählung der Kostenarten, bei denen sich deutsche Exportbrauereien gegenüber ihrer Konkurrenz im Nachteil befinden, kann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die Beispiele genügen jedoch um zu zeigen, daß die Gesamtkosten deutschen Importbieres im Ausland wesentlich höher liegen als die der einheimischen Produkte und häufig auch der Biere anderer Exportländer. Dabei ist der Unterschied nicht in allen Ländern gleich, sondern hängt jeweils von der Ausprägung des die Benachteiligung bewirkenden Faktors ab.

533113 Die Festlegung der Preisstrategie gegenüber dem Endverbraucher

Da die Ergebnisse der klassischen Preistheorie hinsichtlich der exakten Bestimmung des optimalen Preises als unrealistisch betrachtet werden, lassen die hinsichtlich der Preis-Nachfrage-Relation und der Kostensituation gemachten Ausführungen lediglich Schlüsse auf die Festlegung der ge-

1) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 20; Waduschat, G., a.a.O., 1963, S. 491 ff.

nerellen Preisstrategie zu, während der konkrete geeignete Preis in Form eines iterativen Suchverfahrens für den jeweiligen Markt festgelegt werden muß¹⁾, eine Aufgabe, die in der Regel nicht der Brauerei obliegt.

Grundsätzlich lassen sich zwei Alternativen der Preisstrategie unterscheiden, die Niedrigpreispolitik und der Ansatz hoher Endverbraucherpreise. Während im Inland aufgrund der beschriebenen Auslastungssituation der Kapazitäten und wegen der falsch verstandenen Informationen der Teilkostenrechnung der Billigbieranteil trotz steigender Kosten immer stärker wächst²⁾, versuchen viele Brauereien, sich diesem Preiswettbewerb, der in der Regel nach einiger Zeit die Existenz der Betriebe bedroht, durch die Schaffung eines preispolitischen Spielraumes mit Hilfe des Einsatzes des übrigen absatzpolitischen Instrumentariums zu entziehen.³⁾ Der überwiegende Teil der Fachliteratur der letzten Jahre, die sich mit dem Marketing der Brauereien befaßt, zielt darauf ab, den Markt zu heterogenisieren und das eigene Produkt durch ein bewußtes trading up aus der Vielzahl der homogenen Biere herauszuheben, um so dem Zwang zur Niedrigpreispolitik zu entgehen.⁴⁾ Dennoch ist die Preispolitik im Binnenhandel für die meisten Brauereien ein Instrument von höchster Bedeutung⁵⁾, zumal die allgemeine Tendenz des trading up wiederum zu einer teilweisen Homogenisierung der Produkte und damit verbundenen Verringerung des Preispielraumes führt⁶⁾ und nur wenige Betriebe in der Lage

1) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 392.

2) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 482.

3) vgl. Inselkammer, F., Verbraucherwerbung zur Absatzzicherung - Marketingmaßnahmen mittelständischer Brauereien, Vortrag anläßlich der 2. Zusammenkunft des Arbeitskreises junger Unternehmer, Auszug in: Brauwelt 1970, Nr. 61, S. 1144 ff., S. 1144; Huber, W., a.a.O., 1972, S. 979; Ernstberger, A., a.a.O., 1973, S. 482.

4) vgl. z.B. Hartl, R., Sommer, R., a.a.O., 1973, S. 1003; Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 31 ff.; Berger, R., a.a.O., 1971, S. 801; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1769.

5) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 82.

6) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 38, der sich auf die Herausstellung der Eigenschaft "kalorienarm" bezieht.

sind, sich wirklich gegenüber den übrigen Bieren im Bewußtsein der Konsumenten einen entsprechend großen Sympathievorsprung zu schaffen.

Auf dem Auslandsmarkt sieht sich die deutsche Brauerei einer anders gearteten Situation gegenüber. Hier besitzt das Produkt aufgrund der Eigenschaft seiner Herkunft beim Verbraucher starke Präferenzen, die es der Brauerei erlauben, oberhalb des allgemeinen Bierpreises eine autonome Preispolitik zu betreiben. Geht man von einer geringen Konfrontation mit anderen deutschen Mitbewerbern aus, was, wie gezeigt, erlaubt ist, so hat die Brauerei die Möglichkeit, sich weitgehend dem Preiswettbewerb zu entziehen. Es ist daher nicht einzusehen, daß die Betriebe diesen Sympathievorsprung beim Konsumenten nicht nützen sollten, zumal er ihnen im Gegensatz zum Inlandsmarkt nahezu ohne ihr Zutun zufällt.

Aber auch die kostenmäßige Situation spricht gegen die Strategie einer Niedrigpreispolitik im Außenhandel. Wie gezeigt, liegen die Importbiere in ihren Gesamtkosten in der Regel höher als die Produkte ihrer ausländischen Mitbewerber. Diese Tatsache läßt von vornherein die Ausgangsposition der deutschen Brauereien für einen Preiswettbewerb im Außenhandel ungünstig erscheinen.

Gerade der Export wird jedoch vielfach als besonders geeigneter Bereich für die Preiskalkulation auf Teilkostenbasis - und daraus zumeist, wenn auch falsch gefolgert, der Niedrigpreispolitik - angesehen.¹⁾ Die Argumentation beruht darauf, daß die Fixkosten der Unternehmung im Binnenhandel gedeckt sind, so daß die Spitzen-kl im Ausland lediglich einen Preis zu erreichen haben, der über den variablen Kosten liegt.²⁾ Der Außenhandel wird für die Billigpreispolitik deshalb als besonders günstig angesehen.

1) vgl. Ecker, J., a.a.O., 1951, S. 822; Seifried, M., Spitzenhektoliter und Preispolitik der Brauereien, in: Brauwelt 1957, S. 947 ff., S. 947; Reuter, H., a.a.O., 1964, S. 120.

2) vgl. Ecker, J., a.a.O., 1951, S. 821.

hen, weil es in der Regel wegen fehlender Interaktionen der Abnehmer nicht zu einem "Abbröckeln" des Preisniveaus kommt, eine Gefahr, die im Binnenhandel einer Preisdifferenzierung entgegensteht.¹⁾ Wie stark diese Ansicht verbreitet ist, zeigen die vielen Importbiere, die als Billigbiere in der BR Deutschland vertrieben werden. Die Argumentation übersieht jedoch, daß die Informationen der Teilkostenrechnung die Preispolitik nicht in der Weise beeinflussen können, daß die Betriebe zur "Preisschleuderei" übergehen.²⁾ Die Teilkostenrechnung ist lediglich in der Lage, die Preisuntergrenze festzulegen, bis zu der unter dem Druck des Marktes zurückgewichen werden kann, sie sagt nichts darüber aus, ob dieser Preis auch angesetzt werden soll. Entscheidend für die Preisfestsetzung ist die Situation auf dem Absatzmarkt.³⁾ Auf diesem jedoch besteht im Exportbereich wegen der Präferenzen seitens der Endverbraucher gar nicht die Notwendigkeit, das deutsche Produkt als Billigbier anzubieten, ganz im Gegensatz zu den in der BR Deutschland wenig geschätzten ausländischen Bieren.

Wenn schon eine aggressive Preispolitik gegenüber den ausländischen Mitbewerbern nicht sinnvoll sein kann, so ist zu prüfen, ob ihr Einsatz gegenüber den deutschen Mitbewerbern erfolgversprechender ist. Die Brauerei könnte versuchen, durch den Ansatz niedrigerer Preise⁴⁾ ihren Marktanteil auf Kosten der übrigen deutschen Exporteure zu erweitern, vor allem aber durch diese Preispolitik Eintritt in einen bisher nicht belieferten Markt zu erlangen. Abgesehen davon, daß die geringe Verbreitung deutscher Biere im Export zu meist die Möglichkeit zuläßt, die direkte Konfrontation mit deutschen Konkurrenten zu verhindern, zeigen zahlreiche

1) vgl. Gruber, E., a.a.O., 1966, S. 78; Biergans, E., a.a.O., 1970, S. 33; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 390.

2) vgl. Biergans, E., a.a.O., 1970, S. 29; ders., a.a.O., 1968, Vorwort; Hoffmann, R., a.a.O., 1973, S. 684 f.; Haas, A., a.a.O., 1972, S. 88.

3) vgl. Biergans, E., a.a.O., 1968, S. 92; Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 325; Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1087.

4) Man könnte von einem Billigbier in bezug auf die anderen deutschen Produkte sprechen.

Beispiele in der Praxis die Erfolglosigkeit eines solchen Vorgehens. Gerade bei Konsumgütern des gehobenen Bedarfs wird der verlangte Preis in enge Verbindung zur Produktqualität gesetzt.¹⁾ Dazu kommt die Erzielung eines gewissen Snob-Appeals, der mit einem hohen Preis verbunden ist.²⁾ Die Beispiele von Herstellern ausländischer Produkte, die, analog zum deutschen Bier im Ausland, in der BR Deutschland gegenüber den einheimischen Getränken einen hohen Sympathievorsprung haben wie französischer Cognac, schottischer Whisky, russischer Wodka usw., haben gezeigt, daß der Versuch, Marktanteile aufgrund von im Verhältnis zu den Mitbewerbern des eigenen Landes günstigeren Preisen zu erlangen, wohl kurzfristig einen bestimmten Erfolg aufweist, langfristig jedoch den Sympathievorsprung vor den inländischen Produkten soweit aufzehren läßt, daß diese Produkte nach einiger Zeit in den Preiswettbewerb mit den inländischen Erzeugnissen eintreten müssen, den sie aufgrund ihrer Kostensituation nicht lange aufrecht erhalten können. Kleinere unbekannte Exportbrauereien sollten daher, statt eine aggressive Preispolitik zu betreiben, versuchen, durch den Einsatz ihres absatzpolitischen Instrumentariums in einem bestimmten abgegrenzten Gebiet einen entsprechenden Bekanntheitsgrad zu erreichen und Präferenzen beim Endverbrauch gegenüber anderen deutschen Bieren zu schaffen.

Die Ausprägung der Preispolitik wird nicht in allen Ländern gleich sein. Sie hängt vielmehr von den in den Ländern bestehenden beschriebenen Unterschieden in der Präferenzstruktur der Konsumenten sowie von der unterschiedlichen Kostensituation der Betriebe ab. Generell läßt sich jedoch feststellen, daß die Bedeutung der Preispolitik für deutsche Brauereien im Exportbereich geringer ist, als im Binnenhandel. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zei-

-
- 1) vgl. Ernstberger, A., a.a.O., 1972, S. 1744; Mellero-wicz, K., a.a.O., 1968, S. 584; Volkamer, R., a.a.O., 1973 a, S. 280; Mahlert, K., a.a.O., 1969, S. 203.
2) vgl. Kotler, P., a.a.O., 1967, S. 353; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 387; Koch, G., a.a.O., 1965, S. 167.

gen, daß dieses Instrument erst an vierter Stelle bei der Beurteilung der Wichtigkeit der einzelnen Aktionsparameter durch die Brauereien rangiert¹⁾, eine Tatsache, die von den Verhältnissen auf dem Binnenmarkt²⁾ und auch von den Gegebenheiten im Außenhandel generell, wo dem Preiswettbewerb eine besondere Bedeutung eingeräumt wird³⁾, stark abweicht.

Die Analyse einiger Beispiele, die die Relationen zwischen den Endverbraucherpreisen einiger Importbiere und ihren Konkurrenten in verschiedenen europäischen Staaten zeigen⁴⁾, macht deutlich, daß die deutschen Brauereien ihren Sympathievorsprung im Ausland gegenüber den Bieren anderer Staaten nicht in dem entsprechenden Maße nutzen. So liegen in den meisten Fällen die geforderten Endverbraucherpreise für dänische Biere höher als für die deutschen Produkte und auch die holländischen Importbiere liegen im Preis teilweise über den Produkten bekannter deutscher Exportbrauereien. Obwohl diese Beispiele sicher nicht repräsentativ für die Preispolitik der Brauereien sind, zeigen sie, daß die deutschen Hersteller bzw. die von ihnen eingeschalteten Absatzmittler nicht immer die bestehenden positiven Image-Unterschiede bei ihrer Preispolitik berücksichtigen. Bei keinem der Beispiele kann man jedoch von einer direkten Niedrigpreispolitik gegenüber den inländischen Bieren sprechen.

Daß die Tendenz zur Niedrigpreispolitik im Ausland gering ist, zeigen auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Wahl der Kostenbasis für die Preiskalkulation, die in Tabelle 48 dargestellt sind. Nur 6 Betriebe, d.h. 25 % der in die Untersuchung einbezogenen

-
- 1) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.
 - 2) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 82, der die Preispolitik im Binnenhandel als das wichtigste absatzpolitische Instrument bezeichnet.
 - 3) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 503; Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 26; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 33.
 - 4) vgl. CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. 97; CMA Italien 1971, S. 9 ff.; Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 47.

Brauereien¹⁾ kalkulieren ihre Exportpreise auf Teilkostenbasis. Auch wenn diese Tatsache nur bedingt auf die Preisgestaltung schließen läßt, zumal eine richtige Anwendung der Teilkosteninformationen wie gezeigt, nicht zur "Preis-schleuderei" führt, kann die hohe Zahl der auf Vollkostenbasis kalkulierenden Betriebe jedoch als Hinweis zumindest für den Versuch angesehen werden, auch im Export die Gesamtkosten mit Hilfe der erzielten Erlöse zu decken.

Tabelle 48: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Auswahl der Basis für die Preiskalkulation

Basis der Preiskalkulation	Vollkosten	Teilkosten
Zahl der Nennungen (absolut)	18	6
in % der bei dieser Frage berücksichtigten Betriebe	75	25

davon Betriebe mit: (in % der Zahl der Nennungen für die jeweilige Basis)		
hohem Exportanteil	16,7	0,0
mittlerem Exportanteil	44,4	16,7
geringem Exportanteil	38,9	83,3
	100,0	100,0

Eine Analyse der Exportanteile der Brauereien, die ihre Preiskalkulation auf Teilkostenbasis durchführen zeigt, wie in Tabelle 48 dargestellt, daß keine der großen Exportbrauereien eine derartige Preiskalkulation vornimmt, sondern, daß es sich fast ausschließlich um Betriebe mit geringem Anteil des Außenhandels an der Gesamtproduktion handelt. Nach den oben gemachten Ausführungen erscheint es jedoch auch für kleine Exportbetriebe sinnvoller, in einem bestimmten begrenzten Absatzgebiet durch Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums eine entsprechende

1) Die Basis beträgt bei dieser Frage 24 Betriebe.

Bekanntheit zu erreichen, um dem Preiswettbewerb ausweichen zu können.

53312 Die Festlegung der Handelsspannen

Der Festlegung konkreter Preise seitens der Brauereien bedarf es im Export in der Regel nur gegenüber den direkten Handelspartnern, also den Absatzmittlern, da eine Preisbindung der Endverbraucherpreise kaum möglich ist. Da jedoch die Abgabepreise an den Endverbraucher Ausgangspunkt jeder Preispolitik sein müssen und die Brauerei zumindest auf die Tendenz ihrer Ausgestaltung Einfluß nimmt, wird die Entscheidung über die Brauereiabgabepreise zur Festlegung der Handelsspannen für die Absatzmittler.

Die Handelsspanne ist zu verstehen als der Differenzbetrag zwischen Einstandspreis beim Absatzmittler und dessen Abgabepreis an den Endverbraucher¹⁾, der zur Deckung der dem Absatzmittler durch den Vertrieb des Produktes verursachten Kosten und zur Erzielung eines Deckungsbeitrages verwendet wird.²⁾ Die Ausgestaltung der Höhe der Handelsspanne hängt dabei von einer Vielzahl von Einflußfaktoren ab³⁾, von denen einige hinsichtlich ihrer besonderen Ausprägung im Exportbereich im folgenden kurz anzusprechen sind.

Die starke Funktionsausgliederung im Exportbereich führt in der Regel zu einer weitgehenden Übernahme der Vertriebs-

-
- 1) Es wird von einer einstufigen Handelskette ausgegangen.
 - 2) vgl. Mellerowicz, K., Die Handelsspanne bei freien, gebundenen und empfohlenen Preisen, Freiburg i.Br. 1961, S. 4; Batzer, E., Zur Bedeutung und Problematik des Funktionsrabatts, Diss. München 1962, S. 16; Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 356 f.
 - 3) vgl. Sundhoff, E., Die Handelsspanne, Köln, Opladen 1953, S. 186 ff.; Mellerowicz, K., a.a.O., 1961, S. 28 ff.; Batzer, E., a.a.O., 1962, S. 22 ff., der auf den Funktionsrabatt abstellt, diesen jedoch als Teil der Handelsspanne ansieht. Müller-Beilschmidt, Handelskosten und Handelsspanne im Wandel der betriebswirtschaftlichen Entwicklung, in: Wandel im Handel, Hrsg. Behrens, K. Ch., Wiesbaden 1966, S. 95 ff., S. 98 ff.

kosten durch die Absatzmittler. Diese sind durch entsprechende Handelsspannen zu decken¹⁾, wobei, wie gezeigt, die Funktionsübernahme in starkem Maße von der Struktur der Länder, vor allem hinsichtlich ihrer Entfernung und von der Ausprägung der Strukturmerkmale der Brauerei, besonders von der Größe ihres Exportanteils und der Verteilung dieses Außenhandelsvolumens auf die einzelnen Länder abhängt. Entsprechend der Ausprägung dieser Merkmale wird es in den einzelnen Ländern und bei den einzelnen Betrieben zu einer unterschiedlichen Ausgestaltung der Höhe der Handelsspannen kommen.

Nicht nur die höheren Kosten, die dem Absatzmittler beim Importbier durch die Funktionsübernahme entstehen, führen zur Notwendigkeit entsprechend höherer Handelsspannen, sondern auch die Notwendigkeit der Motivation der Handelspartner, diese Funktionen entsprechend den Zielen der Unternehmung durchzuführen. Die Motivation zum rollenkonformen Verhalten erfordert weitaus stärker als im Binnenhandel, wo die Ausübung der Funktionen entweder im Bereich der Brauerei liegt, oder aber stärker von dieser zu beeinflussen ist, die Existenz hoher Anreize. Die wichtigste Form dieser Anreize bildet die Handelsspanne.²⁾

Weiter hat die Ausprägung des Product-Submix Einfluß auf die Höhe der Handelsspanne. So verlangen Spezialprodukte mit geringer Umsatzhäufigkeit in der Regel den Ansatz höherer Handelsspannen für die Absatzmittler.³⁾ Auch aus diesem Grunde müssen den beim Vertrieb deutschen Bieres im Ausland eingeschalteten Händlern größere Handelsspannen als im Inland gewährt werden.

Die Darstellung der Ausprägung der Einflußfaktoren kann nur beispielhaft und neben anderen als Grund für den Ansatz

1) vgl. Sundhoff, E., a.a.O., 1953, S. 69 f.; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 69 f.

2) vgl. Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 39; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 33.

3) Zu den Beziehungen zwischen Umsatzhäufigkeit und Handelsspannen vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1961, S. 37; Sundhoff, E., a.a.O., 1953, S. 198 f.

hoher Handelsspannen im Exportbereich angesehen werden. Das weitgehende Festhalten der Brauereien an hohen Endverbraucherpreisen im Außenhandel verlegt den Preiswettbewerb auf die Ausgestaltung der Handelsspannen. Dieser Wettbewerb wird um so heftiger sein, als wegen in der Regel fehlender Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Absatzmittlern, die Gefahr eines durch Präzedenzfälle verursachten allgemeinen Ansteigens der Handelsspannen bei den Kunden der Brauerei, wie im Binnenhandel, nicht existiert. Auch die Möglichkeit, die Machtposition der Absatzmittler durch die direkte Ansprache der Endverbraucher zu schwächen, besteht, wie zu zeigen sein wird¹⁾, in weit geringerem Maße als im Binnenhandel.

Allein eine vernünftige Einstellung der exportierenden Brauereien mit dem Ziel einer weitgehenden Verhinderung der direkten Konfrontation mit anderen deutschen Mitbewerbern, kann das Abgleiten des Handelsspannenwettbewerbs auf ein Niveau verhindern, das den Außenhandel für die Brauereien unwirtschaftlich werden läßt. Hierbei wird die Problematik einer solchen Forderung nicht übersehen; bei der relativ geringen Zahl der Unternehmen und der noch relativ geringen Sättigung der ausländischen Märkte mit deutschem Bier, erscheint jedoch die Möglichkeit zur Eindämmung des Handelsspannenwettbewerbs größer als im Inland.

Eine Möglichkeit für die einzelne Brauerei, sich gegen den Handelsspannenwettbewerb zu schützen, besteht analog zu den bezüglich der Preispolitik gegenüber dem Endverbraucher gemachten Ausführungen in der Bildung von Präferenzen bei den Absatzmittlern. Wie gezeigt²⁾, kann aufgrund langjähriger enger Zusammenarbeit zwischen Brauerei und Importeur ein Verhältnis geschaffen werden, das durch eine Überbietung der Handelsspannen von Seiten anderer Brauereien nur in geringerem Maße gefährdet ist.

1) vgl. Kapitel 5341 dieser Arbeit.

2) vgl. Kapitel 532123 dieser Arbeit.

5332 Die Rabattpolitik

Obwohl das absatzpolitische Instrument der Rabattpolitik eng mit der Preispolitik verbunden ist¹⁾, ist es als selbstständiger Aktionsparameter anzusehen.²⁾ Da häufig ein direktes Agieren mit dem Preis unmöglich bzw. nicht sinnvoll erscheint, eröffnet die Rabattpolitik vielfach die einzige Möglichkeit, dennoch das vom Abnehmer zu entrichtende Entgelt differenzieren zu können. "Rabatte sind ganz generell Preisnachlässe für Leistungen des Abnehmers"³⁾ die in unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten.⁴⁾

Geht man von der in der Literatur vorherrschenden Systematisierung der Rabattarten aus, so wird zunächst unterschieden in Verbraucher- und Händlerrabatt.⁵⁾ Da ersterer sich auf eine Regelung der Preisnachlässe für den Endverbraucher bezieht und nicht in den Bereich der Brauerei fällt, weil diese, wie gezeigt, zwar eine Beeinflussung der Preisstrategie der Absatzmittler gegenüber den Konsumenten, nicht jedoch die konkrete Festlegung der Endverbraucherpreise vornimmt, beschränkt sich die Rabattpolitik im Exportbereich auf die Gestaltung der Händlerrabatte.

Generell verlangt der Einsatz der Rabattpolitik die Existenz eines "normalen" Preises⁶⁾, wobei sich dieser zum einen horizontal auf die Gesamtheit der Händler beziehen kann, oder aber vertikal auf die Geschäftsvorfälle im Zeitablauf bei einem bestimmten Absatzmittler. Kann man im Binnenhandel zumindest im Hauptabsatzgebiet bei den Brauereien von

1) vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 589, der bestimmte Arten des Rabatts unter die Preispolitik subsumiert.

2) vgl. Nieschlag, R., a.a.O., 1972, S. 141.

3) Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 392; vgl. auch Jacob, H., a.a.O., 1969, S. 405.

4) Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 352; Sölter, A., Das Rabattkartell, Düsseldorf 1955, S. 13 ff.; Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, München 1962, S. 270 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 246 ff.

5) vgl. Scheele, W., a.a.O., 1962, S. 270 ff.

6) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 245; Sölter, A., a.a.O., 1955, S. 12.

einem "normalen" Bierpreis ausgehen, der generell für alle Anbieter gilt und von dem die Preisabschläge vorgenommen werden, so ist im Außenhandel die Existenz eines solchen Richtpreises zu verneinen. Die einzelnen Geschäftsbeziehungen sind zu unterschiedlich, als daß sie durch Richtpreise und entsprechende Rabattgewährung erfaßt werden könnten, vielmehr muß im Export von einer individuellen Preisfestsetzung ausgegangen werden. Damit ist das Instrument der Rabattpolitik zur Preisdifferenzierung zwischen den einzelnen Händlern im Exportbereich nahezu ohne Bedeutung.

Möglichkeiten für den Einsatz dieses absatzpolitischen Instrumentes ergeben sich nur im vertikalen Bereich, d.h. im Verhältnis der einzelnen Geschäftsvorfälle bei einem bestimmten Absatzmittler. So wird zwar für jeden Transaktionspartner eine individuelle Preisfestsetzung vorgenommen werden, deren Ergebnis jedoch als "Normalpreis" angesehen werden kann und entsprechend der Leistung des Absatzmittlers bei dem jeweiligen Geschäftsvorfall durch Nachlässe von Fall zu Fall differenziert wird. Hier ergeben sich auch im Exportbereich Möglichkeiten für den Einsatz der verschiedenen Rabattarten.

Gelegentliche Funktionsübernahmen durch den Absatzmittler, die über das in den Handelsspannen berücksichtigte normale Maß hinausgehen, können durch Funktionsrabatte entsprechend vergütet werden.¹⁾ So werden z.B. in der Einführungsphase für die Aktivitäten zur Überwindung der Anfangsschwierigkeiten Einführungsrabatte gewährt²⁾ und für bestimmte, vom Absatzmittler durchgeführte zeitlich begrenzte Aktionen der Kundenakquisition, Nachlässe in Form von Sonderrabatten gegeben.³⁾ Entscheidend bei der Gestaltung der Nachlässe ist, daß sie den Aktivitäten der Absatzmittler angepaßt und zeitlich begrenzt werden, damit es nicht zu

1) vgl. Scheele, W., a.a.O., 1962, S. 278 ff.

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 247.

3) vgl. Scheele, W., a.a.O., 1962, S. 288.

einer Beeinflussung der Endverbraucherpreise durch ständige Sonderangebote kommt, die die beschriebenen negativen Wirkungen auf die Einstellung der Konsumenten haben.¹⁾

Neben den gelegentlichen Funktionsrabatten können auch Nachlässe in Form von Mengenrabatten gegeben werden, die die Abnehmer zur Konzentration ihrer Nachfrage auf wenige große Aufträge bewegen sollen.²⁾ Gerade wegen der weiten Transportwege bietet sich für den Außenhandel die Gewährung von Preisnachlässen für Großaufträge aufgrund der Degression der Fixkosten an. Eine derartige Rabattpolitik könnte jedoch die Absatzmittler zu einer zu hohen Lagerhaltung animieren. Im Exportbereich, wo die Gefährdung der Haltbarkeit des Bieres durch den langen Weg vom Hersteller zum Konsumenten ohnehin besonders groß ist, würde eine Verringerung der Belieferungsfrequenz und damit verbundene längere Lagerung des Produktes eine Gefahr für die Produktqualität bedeuten und damit die beschriebenen negativen Wirkungen auf die Einstellung beim Konsumenten hervorrufen. Mengenrabatte für einzelne Lieferungen können daher in der Brauindustrie nicht sinnvoll erscheinen.³⁾

Eine besondere Art des Mengenrabatts, der gleichzeitig die Wirkung eines Treuerabatts aufweist, liegt beim Bonus vor.⁴⁾ Diese, auch unter dem Begriff Treueprämie und Umsatzrückvergütung bekannten Preisnachlässe, "bezeichnen Rabatte, die in gewissen Zeitabständen auf die gesamten Umsätze gewährt werden."⁵⁾ Die Zeitspanne darf dabei nicht zu gering gewählt werden, um die aufgezeigten negativen Wirkungen des Mengenrabatts zu verhindern. Bei einer entsprechend ausgestalteten Rabattstaffel bewirkt der Bonus eine Konzen-

1) vgl. Kapitel 533113 dieser Arbeit.

2) vgl. Jacob, H., a.a.O., 1969, S. 405; Mellerowicz, K., a.a.O., 1968, S. 589 f.; Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 392.

3) vgl. Schmid, P., a.a.O., 1962, S. 25; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1969, Nr. 76/77, S. 1449.

4) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 247.

5) Scheele, W., a.a.O., 1962, S. 287; vgl. auch Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 345 f.

tration der Absatzmittler auf einen Hersteller.¹⁾ Auf diese Weise kommt es zu einer engen Bindung zwischen Hersteller und Absatzmittler²⁾, die, wie gezeigt, gerade im Exportbereich von besonderer Bedeutung ist. Zum anderen bildet eine mit entsprechender Mengenschaffel ausgestaltete Regelung des Bonus einen starken Anreiz für die Absatzmittler, sich für das Produkt der betreffenden Brauerei zu engagieren. Vor allem aber läßt häufig erst ein mit Hilfe einer entsprechenden Bonusregelung erzielltes höheres Handelsvolumen die Möglichkeit des Einsatzes anderer absatzpolitischer Instrumente zu, die den Bekanntheitsgrad des Produktes steigern und damit sein akquisitorisches Potential beim Konsumenten erhöhen. Auch die im Binnenhandel, vor allem im Hauptabsatzgebiet der Brauerei, bestehende Gefahr, daß ein durch den Bonus bedingtes zu aggressives Verhalten einiger Absatzmittler den Absatz eigener Biere bei anderen Kunden, die wegen Nichterreichung des Bonus einen höheren Preis zahlen, gefährdet und somit eine negative Wirkung auf die Gesamterlössituation ausübt, besteht im Exportbereich wegen der starken Streuung der Abnehmer nicht. Der Bonus erscheint somit gerade im Exportbereich ein geeignetes Instrument zur Absatzförderung.

Ein Eingehen auf weitere Rabattarten erübrigt sich, da sie für den hier anzusprechenden Bereich bedeutungslos sind.

5333 Die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen

"Bei den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen handelt es sich um gewisse Modalitäten oder Nebenbedingungen des Kaufvertrages, die Inhalt und Abgeltung der angebotenen bzw. erbrachten Leistung spezifizieren."³⁾ Dieses Instrument ist daher häufig nur schwer von den übrigen Aktionsparametern zu trennen, da es sich in der Hauptsache mit deren schrift-

1) vgl. Sölter, A., a.a.O., 1955, S. 67; Scheele, W., a.a.O., 1962, S. 287.

2) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 392.

3) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 249.

licher Fixierung befaßt. Es geht jedoch über die bloße Formulierung der Ausprägung anderer Instrumente hinaus und beinhaltet Regelungen über die Preisstellung, den Gefahrenübergang, Art und Weise der Bezahlung, die Folge des Liefer- und Zahlungsverzuges, Mängelhaftung, Rücktritt, Schiedsgericht, Gerichtsstand usw.¹⁾

Während im Binnenhandel für die Ausgestaltung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen generelle Regelungen in Form allgemeiner Geschäftsbedingungen bestehen und davon abweichende Vereinbarungen jeweils gesondert ausgehandelt werden oder aber stillschweigend ein Handeln gegen diese Bedingungen hingenommen wird, ist die Struktur der Geschäftsbeziehungen im Außenhandel zu unterschiedlich, als daß sie durch solche allgemeinen Regelungen zu erfassen wäre. Auf eine detaillierte Betrachtung möglicher Ausprägungen der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen muß jedoch im Rahmen dieser Arbeit wegen der Heterogenität der Geschäftsbeziehungen verzichtet werden - es kann dabei auf die angeführte umfangreiche Literatur verwiesen werden.²⁾ Nur auf zwei Bereiche ist einzugehen, da sie die wichtigsten Probleme darstellen, die einer Vereinbarung bedürfen, nämlich die Regelung bezüglich der Preisstellung und des Gefahrenübergangs sowie der Zahlungsform.

Da mit dem Transport im Außenhandel in der Regel hohe Kosten sowie höhere Risiken als im Binnenhandel verbunden sind, ist eine klare Regelung hinsichtlich Kostenübernahme und des Gefahrenübergangs notwendig. Wegen Fehlens eines internationalen Vertragsrechts bilden die International Commercial Terms (Incoterms), die von der Internationalen Handelskammer entwickelt worden sind, die Grundlage für

-
- 1) vgl. Tesmar, H. v., Zahlungsbedingungen als Mittel des Wettbewerbs im Großanlagengeschäft, Berlin 1964, S. 13.
 - 2) vgl. vor allem Zahn, J.C.D., Zahlung und Zahlungssicherung im Außenhandel, 4. Aufl., Berlin 1968; Tesmar, H. v., a.a.O., 1964, S. 67 ff.; Kemmer, H. T., Technik der Außenhandelsfinanzierung, 2. Aufl., 1960, S. 9 ff.; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 105 ff.

diesbezügliche Vereinbarungen.¹⁾ Die Incoterms beinhalten mehrere Alternativen, deren Auswahl zwischen Brauerei und Absatzmittler auszuhandeln ist. In der Praxis haben für den Bierexport die Klauseln Ex works, FoB und CIF die größte Bedeutung, allerdings werden in Einzelfällen auch andere Formen gewählt.²⁾ Die Auswahl der Preisstellungsart verliert dadurch an Gewicht, daß sich Vor- bzw. Nachteile für Hersteller bzw. Absatzmittler in der Festlegung der Handelsspannen als Abgeltung der Funktionsübernahme niederschlagen, sie hat daher vor allem die Bedeutung der exakten rechtlichen Fixierung der Funktionsverteilung.

Neben der Regelung der Preisstellung und des Gefahrenübergangs bedarf es einer genauen Festlegung der Zahlungsform. Man unterscheidet in der Regel zwischen dokumentären und nichtdokumentären Zahlungsformen.³⁾ Die nichtdokumentäre Zahlungsform der Zahlung gegen offene Rechnung (clean payment), besteht in der Präsentation der Rechnung und der Einräumung einer Zahlungsfrist, wobei die Rechnungsvorlage vor bzw. nach Lieferung der Ware erfolgen kann.⁴⁾ Zu den dokumentären Zahlungsformen zählt die Form der Dokumente gegen Akzept, bei der bei Übergabe der die Verfügungsgehalt über die Waren verbriefenden Papiere, ein Wechsel in Höhe der Kaufpreisforderung vom Transaktionspartner akzeptiert wird⁵⁾ und die Form des Inkassos gegen Dokumente, bei der eine sofortige Zahlung bei der Dokumentenübergabe zu erfolgen hat⁶⁾, sowie die Form des Dokumentenakkredi-

- 1) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 34; Kemmer, H.T., a.a.O., 1963, S. 124 ff.; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 110.
- 2) Dies ergab die mündliche Befragung einiger Exportbrauereien. Zur Erläuterung der Begriffe vgl. Kemmer, H. T., a.a.O., 1960, S. 127 ff.
- 3) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 41; Kemmer, H.T., a.a.O., 1960, S. 33.
- 4) vgl. Zahn, J.C.D., a.a.O., 1968, S. 1; Lipfert, H., Einführung in die Währungspolitik, 5. Aufl., München 1971, S. 18.
- 5) vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 111; Meissner, H.G., a.a.O., 1970, S. 34; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 50.
- 6) vgl. Lipfert, H. Nationaler und internationaler Zahlungsverkehr, Wiesbaden 1970, S. 115 ff.; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 50.

tivs, bei dem ein in der Regel unwiderrufliches Zahlungsversprechen seitens der Bank des Importeurs, losgelöst vom Kaufvertrag gegeben wird.¹⁾ Während die Anwendung der letzteren Zahlungsformen eine starke Sicherheit für den Exporteur bedeutet, handelt es sich bei der Form des Akzepts gegen Dokumente nicht um eine Zahlungssicherung, sondern vielmehr um eine Kreditvergabe in Form eines Wechsels.²⁾

Während im Binnenhandel fast generell in der Brauindustrie die nichtdokumentäre Bezahlung gegen offene Rechnung üblich ist, erfordern die besonderen Verhältnisse im Außenhandel häufig eine dokumentäre Zahlungsform, um den Hersteller gegen Zahlungsausfälle abzusichern. Die Wahl der Zahlungsform hängt dabei in hohem Maße von der Bonität des Transaktionspartners ab.³⁾ Da Informationen über die Bonität im Außenhandel häufig nicht vorliegen⁴⁾, neigen die Brauereien vor allem am Anfang der Geschäftsverbindungen zur Anwendung der dokumentären Zahlungsformen.⁵⁾ Dabei wird in den weit entfernten Ländern zumeist eine Lieferung gegen Dokumenten-Akkreditiv durchgeführt, da in diesen Staaten das Informationsniveau besonders gering ist, die Form des Inkasso gegen Dokumente jedoch häufig erhebliche Schwierigkeiten bereitet⁶⁾ und allein auf diese Weise eine Sicherheit gegen Annahmeverweigerung der Lieferung seitens des Transaktionspartners besteht, was gerade in Ländern mit großer Entfernung zum Hersteller wegen der hohen Kosten für den Rücktransport wichtig ist. Erst nach längeren Geschäftsbeziehungen gehen die Brauereien auch im Außenhandel zu den nichtdokumentären Zahlungsformen über, wenn es die Bonität des Kunden zuläßt.⁷⁾ Vor allem bei Großhänd-

1) Zum Dokumenten-Akkreditiv vgl. Kemmer, H. T., a.a.O., 1960, S. 34 ff.; Unger, F., Außenhandelsfinanzierung, Frankfurt 1963, S. 27 ff.; Zahn, J.C.D., a.a.O., 1968, S. 19 ff.

2) vgl. Lipfert, H., a.a.O., 1970, S. 115.

3) vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 110.

4) Unger, F., a.a.O., 1963, S. 88.

5) Die Angaben hinsichtlich der Zahlungsform stützten sich auf die mündliche Befragung einiger Exportbrauereien.

6) vgl. Lipfert, H., a.a.O., 1970, S. 116 ff.

7) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 44; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 51, die die nichtdokumentären Zah-

lern, die lange Jahre mit der Brauerei eng zusammenarbeiten, könnte eine zu starke Absicherung der Brauerei negative Wirkungen auf das gegenseitige Verhältnis haben, ganz abgesehen davon, daß die Zahlung gegen offene Rechnung den geringsten Verwaltungsaufwand verursacht. Allgemein läßt sich jedoch bei den Brauereien im Außenhandel eine gegenüber dem Binnenhandel stärker auf Sicherheit bedachte Wahl der Zahlungsform feststellen.

5334 Die Kreditpolitik

Im Binnenhandel ist seit jeher die Beziehung der Brauereien zu ihren Abnehmern durch eine starke Kreditverflechtung gekennzeichnet.¹⁾ Da die Literatur im Außenhandel der Kreditpolitik eine gegenüber dem Binnenhandel weitaus stärkere Bedeutung einräumt²⁾, liegt der Schluß nahe, daß dieses Instrument beim Bierexport eine besondere Wichtigkeit besitzt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen jedoch, daß die Kreditpolitik im Export-Marketing der Brauereien mit nur drei Nennungen³⁾, d.h. 12 % der befragten Betriebe, von untergeordneter Bedeutung ist. Zur Darstellung der Gründe für die geringe Einschätzung dieses Instrumentes durch die Brauereien im Außenhandel und die Beschreibung der Ausprägung der Kreditpolitik in diesem Bereich ist im folgenden in zwei Kreditarten zu unterschei-

lungsformen im Export grundsätzlich auf solche Transaktionspartner beschränken, die dem Lieferanten vertraut sind.

- 1) vgl. Hoecht, A., Die Organisation und Technik des Bierabsatzes im Braugewerbe, Diss. München 1929, S. 3; Schneider, H., Formen der Gewährung und Sicherung von Wirtedarlehen, Dipl.-Arbeit unveröffentl., Weihenstephan 1972, Auszug in: Brauwelt 1972, Nr. 60, S.1223 ff., S. 1223; Simon, Th., Werbung für Bier, Nürnberg 1960, S. 72 f.
- 2) vgl. Feske, J., Außenhandelsfinanzierung - Problematik und Stand, in: Exportpolitik der Unternehmung, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969, S. 43 ff.; Kemmer, H. T., a.a.O., 1960, S. 18 ff.; Unger, F., a.a.O., 1963, S. 11 ff.; Greene, M. R., Die Exportkreditversicherung auf dem Markt. Ihre Rolle im wachsenden Welthandel, in: ZfB 1965, S. 552 ff., S. 553.
- 3) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

den, die Kredite zur Absatzsicherung und die Kredite aus Warenlieferungen.

53341 Die Kredite zur Absatzsicherung

Unter die Kredite zur Absatzsicherung sind solche Darlehen an die Abnehmer der Brauereien zu subsumieren, die gegeben werden, um den Vertrieb der eigenen Produkte beim betreffenden Absatzmittler zu gewährleisten. Es handelt sich in der Regel um langfristige Kredite, die mit Bierlieferungsverträgen verbunden sind.

Im Binnenhandel wird die Brauerei wegen ihres hohen Kreditvolumens häufig als "Darlehens- und Hypothekenbank ihrer Wirte" bezeichnet.¹⁾ "Die Form der Kredite für die Absatzsicherung reicht dabei vom à fond perdu gegebenen Zuschuß bis zu mehr oder weniger zinsgünstigen Darlehen, von der ohne Sicherheit gewährten Kredithilfe bis zur Hypothek".²⁾ Wie eine Untersuchung von Schneider über die Sicherung der Wirtendarlehen ergab, beträgt die Kreditbelastung im Binnenhandel bis über 13 DM/hl.³⁾ Im Außenhandel dagegen spielt diese Kreditvergabe zur Absatzsicherung eine weitaus geringere Rolle. Bei der empirischen Untersuchung gaben 22 Brauereien, d.h. 91,7 % der bei dieser Frage berücksichtigten Betriebe⁴⁾ an, daß die Kredite zur Absatzsicherung im Exportbereich geringer sind als im Binnenhandel. Aber auch die geringe Zahl der Bierlieferungsverträge im Außenhandel, die fast immer mit der Kreditvergabe verbunden sind, läßt auf diesen Unterschied zum Binnenhandel schließen.

1) vgl. Koch, G., a.a.O., 1965, S. 116; Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 26; Klotzbücher, W., Der Kapitaleinsatz zur Absatzsicherung im deutschen Braugewerbe, Dipl.-Arbeit, unveröffentl., München 1969, S. 21.

2) Weiß, H., Der Wettbewerb im Braugewerbe, Diss. Tübingen 1953, S. 88; vgl. auch Koch, G., a.a.O., 1965, S. 136 ff.

3) vgl. Schneider, H., a.a.O., 1972, S. 1223.

4) Die Basis beträgt bei dieser Frage 24 Betriebe.

Die Gründe für das geringe kreditpolitische Engagement der Brauereien im Ausland decken sich zum Teil mit den hinsichtlich der Bierlieferungsverträge gemachten Ausführungen.¹⁾ Die große Bedeutung der Brauerei als Kreditgeber auf dem Inlandsmarkt beruht vor allem auf ihrer besonderen Stellung als Lieferant. Für die meisten Absatzmittler, vor allem für Gaststätten, ist sie der Lieferant mit dem weitest- aus größten Umsatzvolumen, was dazu führt, daß die Absatzmittler sich bei Kreditbedarf an "ihre Brauerei" wenden. Im Außenhandel besitzt das deutsche Bier in der Regel neben den einheimischen Produkten nur einen geringen Anteil im Sortiment des Absatzmittlers. Somit entfällt die hervorragende Lieferantenstellung, die die Brauerei im Inland besitzt, und die Kreditnachfrage der Kunden richtet sich weitgehend auf die einheimische Brauindustrie.

Auch die Struktur der Absatzwege läßt die Kreditfunktion bei den deutschen Brauereien im Exportbereich in den Hintergrund treten. Die Exportbrauerei liefert, wie gezeigt, nur in sehr seltenen Fällen direkt an die Gaststätten, die in der Regel im Inland am häufigsten als Kreditnehmer auftreten. Auch im Binnenhandel erfolgt bei indirekter Belieferung der Gaststätten über die Biergroßhändler die Kreditgewährung in sehr vielen Fällen durch diese vorgelagerten Absatzmittler. Im Außenhandel kommt bei einer Kreditvergabe an die dem direkten Transaktionspartner nachgelagerten Absatzmittler das Problem des geringen Informationsniveaus hinsichtlich der Bonität des Kreditnehmers hinzu.

Ein weiterer Grund für das geringe Gewicht, das der Kreditvergabe zur Absatzsicherung im Außenhandel zugeordnet wird, liegt in der Wahl der Gaststättenkategorie. Die Gaststätten der höheren Kategorie haben in der Regel weitaus eher die Möglichkeit einer anderweitigen Kreditaufnahme als kleine Bierlokale, die im Binnenhandel in besonders hohem Maße die Kredite der Brauereien in Anspruch nehmen, weil andere Kreditgeber nicht vorhanden sind.

1) vgl. Kapitel 5321241 dieser Arbeit.

Neben diesen Gründen, die die Notwendigkeit der Kreditvergabe im Exportbereich gegenüber dem Binnenhandel geringer werden lassen, bestehen jedoch vor allem in den größeren Risiken, die mit der Darlehensgewährung im Außenhandel verbunden sind¹⁾, Hemmnisse für ein starkes kreditpolitisches Engagement. Das geringe Informationsniveau, aber auch die geringeren Durchsetzungsmöglichkeiten der Ansprüche halten viele Betriebe davon ab, im Ausland größere Kredite zur Absatzsicherung, wie im Binnenhandel üblich, zu vergeben.

Die Verteilung der in der empirischen Untersuchung abgegebenen Nennungen hinsichtlich der unterschiedlichen Handhabung der Kreditpolitik in den verschiedenen Ländergruppen, wie sie in Tabelle 49 dargestellt ist, unterstreicht die hier gemachten Ausführungen. Die geringe Zahl der Brauereien, die angaben, daß Unterschiede bestehen, erklärt sich daraus, daß viele Betriebe von einer Kreditvergabe zur Absatzsicherung im Außenhandel überhaupt absehen. Die Verteilung zeigt, daß aufgrund der besonderen Ausprägung der oben beschriebenen, die Kreditvergabe hemmenden Faktoren, in den weit entfernten Ländern die Kreditpolitik eine weitaus geringere Bedeutung besitzt als in den nahegelegenen Ländergruppen. Bezüglich des Unterschieds im kreditpolitischen Engagement der Betriebe in der Ländergruppe 1 (nah hoch) und 2 (nah niedrig) kann auf die Ausführungen hinsichtlich der Bierlieferungsverträge verwiesen werden.²⁾

Das geringe Kreditvolumen deutscher Brauereien im Ausland erlaubt es, auf eine detaillierte Beschreibung der Modalitäten hinsichtlich der Kreditvergabe und -absicherung in der vorliegenden Arbeit zu verzichten.³⁾ Generell läßt sich jedoch sagen, daß die Brauereien bei Auslandskrediten weitaus stärker auf eine Absicherung des Risikos bedacht

1) vgl. Unger, F., a.a.O., 1963, S. 86 f.; Tesmar, H. v., a.a.O., 1964, S. 65 f.

2) vgl. Kapitel 5321241 dieser Arbeit.

3) Zu diesen Problemkreisen vgl. u.a. Feske, J., a.a.O., 1969, S. 44 ff.; Unger, F., a.a.O., 1963, S. 56 ff.; Tesmar, H. v., a.a.O., 1964, S. 89 ff.

Tabelle 49: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Unterschiede bei der Kreditvergabe in den einzelnen Ländergruppen

		Zahl der Betriebe			
keine Unterschiede für die einzelnen Ländergruppen gaben an		14			
Unterschiede für die einzelnen Ländergruppen gaben an:		8			

davon nannten: (in absoluten Zahlen)					
Ausprägung des Unterschieds	Ländergruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
geringer als im Durchschnitt		1	3	3	4
höher als im Durchschnitt		4	3	1	1

sind als im Binnenhandel. Da in der Regel die Inanspruchnahme der staatlichen Auslandskredit-Versicherung nicht möglich ist, und die Möglichkeiten zur Durchsetzung der Ansprüche im Ausland weitaus geringer sind als im Binnenhandel¹⁾, beschränkt sich die Kreditvergabe zur Absatzericherung in der Regel auf solche Kunden, mit denen die Brauerei seit langer Zeit Geschäftsbeziehungen pflegt und deren Bonität außer Zweifel steht.

1) vgl. Greene, M. R., a.a.O., 1965, S. 553.

53342 Die Kredite aus Warenlieferungen

Im Gegensatz zu den Krediten zur Absatzsicherung handelt es sich bei denen aus Warenlieferungen in der Regel um kurzfristige Kredite.¹⁾ Die Gestaltung dieses Teils der Kreditpolitik steht in engem Zusammenhang mit der Entscheidung über die Zahlungsbedingungen, da bereits durch die Zahlungsform weitgehend festgelegt wird, welchen Zeitraum der Exporteur den Transaktionspartnern zur Zahlung seiner Verbindlichkeiten einräumt. Die Zusammenhänge zwischen den beiden Instrumenten lassen sich so darstellen, daß es sich bei den Zahlungsbedingungen um die schriftliche Fixierung der generellen Kreditvereinbarungen für die Warenlieferungen handelt, während im Rahmen der Kreditpolitik im Einzelfall durch stillschweigende Übereinkunft oder besondere Vereinbarung von diesen Zahlungsbedingungen abgewichen werden kann.²⁾

Die außenwirtschaftliche Literatur weist häufig auf die besondere Bedeutung der Kreditgewährung für Warenlieferungen im Außenhandel hin.³⁾ Sie bezieht sich dabei jedoch vorwiegend auf den Export von Investitionsgütern, vor allem auf den Export von Großanlagen, wo die Kreditfinanzierung naturgemäß besonders in den Entwicklungsländern, eine entscheidende Rolle für die Auftragsvergabe spielt.⁴⁾ Bei Konsumgütern kommt den Lieferantenkrediten eine weitaus geringere Rolle zu, einmal wegen ihrer geringeren Höhe und zum anderen wegen ihrer kürzeren Laufzeit.

Die Ausführungen hinsichtlich der Zahlungsbedingungen zeigten bereits, daß im Außenhandel häufig, wenn über die Bonität der Transaktionspartner nur unvollständige Informationen vorliegen, vollkommen auf eine Stundung der Zahlung

1) vgl. Feske, J., a.a.O., 1969, S. 44.

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 250.

3) vgl. die in Kapitel 5334 dieser Arbeit angegebene Literatur.

4) vgl. Tesmar, H. v., a.a.O., 1964, S. 175 f.; Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 41.

verzichtet wird. Eine Stundung des Entgeltes erfolgt bei den Zahlungsformen Dokumente gegen Akzept und in der Regel bei der Zahlung gegen offene Rechnung. Während bei ersterer eine Laufzeit des Akzepts vereinbart wird - in der Regel sind es bei Außenhandelswechseln 90 Tage¹⁾ -, kommt es bei der Bezahlung gegen offene Rechnung zumeist stillschweigend zur Gewährung einer Zahlungsfrist. Die Länge der eingeräumten Zahlungsfristen weicht nur unwesentlich von denen im Binnenhandel ab. Da eine Stundung der Zahlungen für Warenlieferungen, wie gezeigt, nur für Transaktionspartner in Frage kommt, deren Bonität außer Zweifel steht, und zum anderen die offenen Posten nicht sehr hoch sind, kommt eine Kreditversicherung²⁾ in der Regel nicht in Betracht. Es ergeben sich somit hinsichtlich der Kredite aus Warenlieferungen für die Brauereien keine gegenüber dem Binnenhandel anders gearteten Probleme.

5335 Die betriebliche Wechselkurspolitik

Der Außenhandel ist charakterisiert durch die Existenz unterschiedlicher Währungen von Exporteur und Importeur. Um die Währungen miteinander vergleichbar machen zu können, bedarf es zur Festlegung der Relation ihres Austausches des Wechselkurses.³⁾ Der Wechselkurs gibt damit an, welchen Preis eine in DM bezifferte Leistung des Exporteurs in der Währung des Auslandes hat, und andererseits, welchen DM-Wert eine Zahlung des Importeurs für den Exporteur besitzt.⁴⁾ Bestände zwischen den Währungen ein für alle Zeiten festes Austauschverhältnis, so wäre der Wechselkurs lediglich als Codierung für die Transferierung der eigenen Währung in die eines anderen Landes anzusehen⁵⁾, was le-

1) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 27.

2) vgl. zur Kreditversicherung im Außenhandel Greene, M. R., a.a.O., 1965, S. 555 ff.; Unger, F., a.a.O., 1963, S. 86 ff.

3) Möller, H., Außenwirtschaftspolitik, Wiesbaden 1961, S. 39.

4) vgl. Stobbe, A., Volkswirtschaftliches Rechnungswesen, Berlin, Heidelberg, New York 1966, S. 227.

5) vgl. Henzler, R., a.a.O., 1961, S. 29.

diglich zu dem Problem der Umrechnung führen würde.

Das Problem der Wechselkurse entsteht aus der Tatsache, daß das Austauschverhältnis zwischen den Währungen Änderungen unterworfen ist.¹⁾ Diese Variation der Währungsparitäten kann auf zwei Arten erfolgen. Geht man von dem im Internationalen Währungsfonds vereinbarten System starrer Wechselkurse aus, so kommt es kurzfristig lediglich zu geringen Wechselkursänderungen in dem durch die Bandbreiten begrenzten Bereich, da durch das Eingreifen der Notenbanken an den Interventionspunkten größere Schwankungen verhindert werden.²⁾ Langfristig kommt es wegen der unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklung in den einzelnen Ländern, jedoch auch beim System der starren Wechselkurse, zu Änderungen der Währungsparitäten, die sich dann in der Regel in größeren Sprüngen vollziehen.³⁾

In verstärktem Maße gehen die Staaten in letzter Zeit in ihrer Währungspolitik zur Freigabe der Wechselkurse über. In diesem System der flexiblen Wechselkurse bilden sich die Austauschverhältnisse der Währungen ohne die Notwendigkeit des Eingreifens der Notenbanken durch Angebot und Nachfrage.⁴⁾ Sie ändern sich daher fortlaufend, ohne daß es jedoch in der Regel zu den großen Sprüngen wie bei dem System der starren Wechselkurse kommt.⁵⁾

Die Entwicklung der Wechselkurse in den letzten Jahren ist für die deutsche Währung durch häufige Aufwertungseffekte gekennzeichnet.⁶⁾ Für den Exporteur ergeben sich daraus Auswirkungen in zweierlei Hinsicht, zum einen ver-

1) vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 189.

2) vgl. Schwilling, W., Die kursbildenden Faktoren am Devisenmarkt, Köln 1964, S. 18 ff.; Stobbe, A., a.a.O., 1968, S. 228.

3) vgl. Lübbert, J., Einige Grundprobleme der bestehenden Währungsordnung, in: Exportpolitik der Unternehmung, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969, S. 27 ff., S. 29; Lipfert, H., a.a.O., 1971, S. 102.

4) vgl. Möller, H., a.a.O., 1961, S. 47; Schwilling, W., a.a.O., 1970, S. 14.

5) vgl. Lübbert, J., a.a.O., 1969, S. 40 ff.

6) vgl. Lübbert, J., a.a.O., 1969, S. 31.

ringern sich die Forderungen, die er in ausländischer Währung an seine Transaktionspartner hat in ihrem DM-Wert und es tritt somit ein Wechselkursverlust ein, zum anderen erhöhen sich bei Beibehaltung der DM-Preise die Preise, die der ausländische Käufer für das Produkt in seiner Währung zu zahlen hat.¹⁾

Für die deutschen Brauereien ist die Situation zusätzlich durch die Struktur ihrer Geschäftsbeziehungen im Ausland gekennzeichnet. Es handelt sich, wie gezeigt, in der Regel um langfristige Beziehungen, innerhalb derer häufige Transaktionen mit relativ geringem Volumen vorgenommen werden, wobei in der Regel von der Fixierung eines langfristig geltenden Preises ausgegangen werden kann.

Zur Lösung der Probleme, die sich aufgrund der Paritätsschwankungen ergeben, steht der Brauerei das Instrumentarium der betrieblichen Wechselkurspolitik zur Verfügung, bei dem in der Regel eine Dreiteilung des Aktionsfeldes in die Alternativen Kurssicherungsgeschäft, Hedge-Geschäft und Fakturierung in eigener Währung vorgenommen wird.²⁾ Ausgehend von den verschiedenen Wechselkurssystemen, der allgemeinen, durch die Aufwertungseffekte der DM bedingten Situation für den deutschen Export und die speziellen Verhältnisse in der Brauindustrie, sind im folgenden die Einsatzmöglichkeiten dieser Instrumente aufzuzeigen.

53351 Das Kurssicherungsgeschäft

Beim Kurssicherungsgeschäft wird unterstellt, daß der Rechnungsbetrag in ausländischer Währung fakturiert wird, sei es in der Währung des Importeurs oder der eines Drittlandes. Besteht die Gefahr eines Abwertungseffektes dieser ausländischen Währung gegenüber der DM zwischen dem Zeitpunkt der Entstehung der Forderung und deren Tilgung, so existiert die Möglichkeit, sich gegen diesen Wechselkursverlust durch

1) vgl. Lipfert, H., a.a.O., 1971, S. 41; Möller, H., a.a.O., 1961, S. 39.

2) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 68 ff.

den Verkauf der Forderung per Termin gegen DM an eine Bank zu sichern, wobei der Termin identisch ist mit dem Fälligkeitstag der Forderung.¹⁾ Die Kosten für diese Art der Ausschaltung des Währungsrisikos setzen sich zusammen aus der Differenz zwischen Kassa-Kurs und Termin-Kurs und den Spesen für die Bank.²⁾

Für die Brauereien bringt das Kurssicherungsgeschäft nur bedingt eine Lösung der durch die Wechselkursänderung entstehenden Probleme. Durch die Begrenzung der Termingeschäfte auf 3 Monate³⁾ können sie nur bei relativ kurzfristigen Forderungen angewendet werden, also in der Regel nur für Forderungen aus Warenlieferungen. Die einzelnen offenen Posten sind jedoch in der Regel bei Brauereien nicht so groß, als daß sich der Aufwand für ein Kurssicherungsgeschäft lohnt. Vor allem aber bringt diese Art der Absicherung gegen Wechselkursschwankungen keine Lösung für die Probleme der Preispolitik, da sie sich auf die Absicherung des Währungsrisikos zwischen Entstehung der Forderung und deren Tilgung beschränkt. Die bei Kurssicherungsgeschäften durchgeführte Fakturierung in ausländischer Währung bedeutet jedoch bei der Annahme einer langfristigen Preisfestsetzung einen ständig sinkenden Wert, den der deutsche Exporteur für seine Produkte erhält. Die Vornahme von Kurssicherungsgeschäften verhindert somit nicht die Notwendigkeit einer ständigen Neufestsetzung der Preise bei schwankenden Wechselkursen.

Kurssicherungsgeschäfte erscheinen daher allenfalls sinnvoll beim System fester Wechselkurse. In diesem System oszillieren die Paritäten nur im Bereich der geringen Bandbreite um den Mittelwert, so daß es in der Regel unwesentlich ist, in welcher Währung fakturiert wird und sich auch

1) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 68; Kemmer, H. T., a.a.O., 1960, S. 84 f.; Lübbert, J., a.a.O., 1969, S. 31.

2) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 68; Lübbert, J., a.a.O., 1969, S. 32 ff.

3) vgl. Lipfert, H., a.a.O., 1971, S. 81; Lübbert, J., a.a.O., 1969, S. 34 f.

eine Absicherung gegen Wechselkursverluste erübrigt. Nur in den Fällen, in denen mit großer Wahrscheinlichkeit eine Aufwertung der DM zwischen Forderungsentstehung und Tilgung zu erwarten ist, wäre der Abschluß eines Kurssicherungsgeschäftes sinnvoll, allerdings liegen in dieser Situation die Kosten des Kurssicherungsgeschäftes sehr hoch, da die Terminkurse stark steigen.

Den Kurssicherungsgeschäften, die vor allem in Branchen ihre Anwendung finden, deren Geschäftsbeziehung zu ihren Handelspartnern in einer einmaligen Lieferung mit hohem Umsatzvolumen besteht, kommt bei den deutschen Brauereien eine völlig untergeordnete Bedeutung zu. Keiner der befragten Betriebe gab an, dieses Instrument im Außenhandel einzusetzen.¹⁾

53352 Das Hedge-Geschäft

Auch die Hedge-Geschäfte gehen von einer Fakturierung in ausländischer Währung aus. Das Risiko wird durch die Vor-
nahme von Gegengeschäften eingegrenzt, wobei es sich bei diesen Gegengeschäften um Warentransaktionen oder reine Finanztransaktionen handeln kann.²⁾ Wegen der geringen Verwendungsmöglichkeiten von Waren aus Gegengeschäften kommt für die Brauereien in der Regel nur das Finanz-Hedging in Frage. Es besteht in einer Kreditaufnahme durch den deutschen Exporteur bei einer Bank des Importlandes in Höhe des Forderungsbetrages in ausländischer Währung, der in die eigene Währung transferiert wird. Die Tilgung des Kredits erfolgt mit der eingegangenen Zahlung des Importeurs in dessen Währung.³⁾

Durch die Hedge-Geschäfte wird das Risiko von Währungsschwankungen zwischen Entstehung der Forderung und deren

1) Die Angaben über die betriebliche Wechselkurspolitik stammen aus Gesprächen mit einigen Exportbrauereien.

2) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 69.

3) vgl. Lipfert, H., a.a.O., 1971, S. 81; Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 69.

Tilgung weitgehend beseitigt, da der Exporteur zum Zeitpunkt der Forderungsentstehung in den Besitz des vom Transaktionspartner zu zahlenden Entgeltes in seiner eigenen Währung kommt. Auch diese Art der Kurssicherung beinhaltet jedoch keine Lösung der Probleme, die die Wechselkursänderungen aufgrund der langfristigen Preisfestsetzung der Brauereien mit sich bringen. Auch die Hedge-Geschäfte sichern lediglich Währungsrisiken im Zeitraum zwischen Entstehung der Forderung und deren Tilgung durch den Absatzmittler ab, nicht jedoch die Verluste, die sich aufgrund des sinkenden DM-Wertes des in ausländischer Währung fakturierten langfristig festgelegten Leistungsentgeltes ergeben.

Anders als die Kurssicherungsgeschäfte, die wegen ihrer geringen Laufdauer nur für kurzfristige Forderungen anwendbar sind, lassen sich durch das Finanz-Hedging auch längerfristige Kreditbeziehungen absichern.¹⁾ Die Möglichkeiten zur Aufnahme langfristiger Kredite im Ausland sind jedoch in der Regel für Brauereien sehr begrenzt wegen ihres geringen Außenhandelsvolumens und den selten bestehenden Kontakten zu ausländischen Kreditgebern. Die hohen Kosten für diese Kredite sowie das geringe Volumen langfristiger Forderungen an die Transaktionspartner seitens der Brauereien beschränken die Vornahme von Hedge-Geschäften nur auf wenige Einzelfälle.

53353 Die Fakturierung in eigener Währung

Die dritte Möglichkeit zur Lösung der mit den Wechselkursänderungen verbundenen Probleme besteht in der Fakturierung in eigener Währung. Durch die Rechnungsstellung in DM wird das Exportgeschäft für die Brauerei währungsmäßig zum Binnenhandelsgeschäft. Das Währungsrisiko, das sich aus einer Aufwertung der DM ergibt, trägt in vollem Umfang der

1) vgl. Lipfert, H., a.a.O., 1971, S. 81 f.

Transaktionspartner im Ausland.¹⁾ Abgesehen von den Einschränkungen, die sich bei der Zahlungsform des Dokumenten-Akkreditivs ergeben, bei dem durch die das Zahlungsversprechen gebende Bank nicht der nach der Aufwertung für das Ausland erhöhte Preis gedeckt wird²⁾, erhält der Exporteur für seine Produkte jeweils den in DM vereinbarten langfristigen geltenden Preis.

Auch die Fakturierung in DM bringt jedoch keine Lösung des Wechselkursproblems, sondern lediglich dessen Verlagerung auf den Importeur. Eine Aufwertung der DM bedeutet für den Absatzmittler im Ausland eine Verteuerung des Bieres, die, falls eine Erhöhung der Endverbraucherpreise nicht möglich ist, zu einer Verringerung seiner Handelsspannen führt, was in der Regel die Notwendigkeit neuer Preisverhandlungen bedingt. Dennoch hat die Fakturierung in DM gerade für Handelsbeziehungen, die die Struktur der hier betrachteten Branche aufweisen, so viele Vorteile, daß diese Art der Kurssicherung als in der Brauwirtschaft mit Abstand vorherrschend angesehen werden kann.

Vor allem für Betriebe mit geringem Exportanteil vereinfacht die DM-Fakturierung den Ablauf der Rechnungsstellung erheblich, aber auch die großen Exportbrauereien, die früher teilweise in Dollar bzw. englischen Pfund fakturierten, sind heute wegen des Abbaus dieser Währungen als Leitwährungen zur DM-Fakturierung übergegangen.

Neben dem Vorteil des geringeren Aufwands bei der Fakturierung hat die in letzter Zeit weitaus größere Änderungsfrequenz der Währungsparitäten, einmal aufgrund des Übergangs vieler Staaten zum System flexibler Wechselkurse, zum anderen auch wegen häufigerer Änderungen starrer Wechselkurse, dazu geführt, daß die meisten Brauereien die Rechnungsstellung in eigener Währung vornehmen. Obwohl auch bei einer Fakturierung in DM genau wie bei der Rechnungsstellung in fremder Währung bei Paritätsänderungen, neue

1) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 68.

2) vgl. Meissner, H. G., a.a.O., 1970, S. 69.

Preisverhandlungen zwischen Hersteller und Absatzmittler notwendig werden, führt ersteres Verfahren zu einer Verbesserung der Verhandlungsposition der Brauerei, die darin begründet ist, daß es in der Regel günstiger ist, in Verhandlungen einen Preis halten bzw. Preissenkungen auf ein geringes Maß beschränken zu müssen, als ständig gezwungen zu sein, die Preise zu erhöhen. Vor allem aber besteht der Vorteil der Fakturierung in eigener Währung darin, daß der Anstoß zu Preisverhandlungen vom Absatzmittler ausgeht und geringere Paritätsschwankungen unterhalb des kritischen Wertes sowie u.U. durch Trägheit bedingte Verzögerungen des Einsatzes von Preisverhandlungen auf Kosten der Absatzmittler gehen. Weiterhin hat sich vielfach gezeigt, daß die Bereitschaft der Absatzmittler größer ist, den Versuch zu unternehmen, die durch die Aufwertung bedingten höheren Herstellerpreise an die Endverbraucher weiterzugeben, wenn der Importeur selber agieren muß, um seine Handelsspannen nicht zu verringern.

Die Überwälzung des Währungsrisikos auf den Absatzmittler wird dadurch gemindert, daß dieser durch die Wahl eines geeigneten Zahlungszeitpunktes innerhalb der Zahlungsfristen geringfügige Wechselkursschwankungen ausgleichen kann, wozu er bei einer Fakturierung in seiner eigenen Währung keine Veranlassung sähe.

Die aufgezeigten Gründe haben die Fakturierung in eigener Währung zu dem, abgesehen von den beschriebenen Ausnahmen, einzig gebräuchlichen Instrument der Kurssicherung in der Brauindustrie werden lassen. Nur in den Fällen, in denen diese Fakturierungsart für die Brauereien beim Absatzmittler nicht durchsetzbar ist, wird in fremder Währung fakturiert, ohne daß jedoch, abgesehen von den Einzelfällen, in denen mit hoher Wahrscheinlichkeit zwischen Entstehung und Tilgung der Forderung mit einem starken Aufwertungseffekt zu rechnen ist, die anderen Instrumente zur Absicherung des Währungsrisikos eingesetzt werden.

Gleichgültig, von welcher Möglichkeit zur Absicherung gegen das Währungsrisiko Gebrauch gemacht wird, verschlechtern Aufwertungseffekte der DM die Wettbewerbssituation für die deutschen Brauereien im Ausland.¹⁾ Es hat sich jedoch gezeigt, daß Einbußen des Außenhandelsvolumens der deutschen Brauindustrie aufgrund von Wechselkurserhöhungen nur kurzfristig und nicht in dem Maße wie in anderen Branchen auftreten.²⁾ Zum einen gleichen höhere Preissteigerungsraten in einigen Ländern den durch die Aufwertung entstehenden Wettbewerbsnachteil für die deutschen Brauereien wieder aus, zum anderen wirken sich wegen des relativ großen Preisspielraumes Preissteigerungen nicht in dem Maße negativ auf die Nachfrage aus, wie bei anderen Branchen, die in starkem Preiswettbewerb mit der einheimischen Konkurrenz stehen.

534 Das Communication-Submix

Das Communication-Submix beinhaltet "die bewußte Gestaltung der auf den Absatzmarkt gerichteten Information einer Unternehmung"³⁾; es stellt das Sprachrohr des Marketing dar.⁴⁾ Gegenstand der Informationen bilden in der Hauptsache die Aktionsparameter, die unter den übrigen Submixes zusammengefaßt sind.⁵⁾ Um Informationen über die Ausprägung dieser

-
- 1) vgl. NN, Stark erhöhte Bierimporte, in: Brauwelt, 1973, Nr. 59, S. 1246; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 15, S. 282.
 - 2) vgl. dazu die Ausfuhrstatistiken des DBB, a.a.O., 1973, S. 134 f.
 - 3) Meffert, H., a.a.O., 1971, S. 395.
 - 4) vgl. Mählert, K., a.a.O., 1969, S. 200, der auf die Werbung als ein Instrument des Communication-Submix abstellt.
 - 5) vgl. dazu Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 267, die mit ihrer Begriffsbestimmung "Information über Leistungsbereitschaft, Leistungssubstanz und deren Abgeltung" allein auf das absatzpolitische Instrumentarium als Gegenstand der Informationen des Communication-Submix abstellen, was jedoch wegen der Einbeziehung der Public Relations nicht sinnvoll erscheinen kann (vgl. Kapitel 5343 dieser Arbeit).

Instrumente geben zu können, bedarf es ihrer vorherigen Festlegung. Aus diesem Grunde kann das Communication-Submix nur am Ende des sukzessiven Lösungsversuchs zur Integration der absatzpolitischen Instrumente zu einem geeigneten Marketing-Mix stehen. Hinzu kommt, daß die Aktionsparameter des Communication-Submix am ehesten an die Ausprägung der übrigen Aktionsparameter angepaßt werden können, da zum einen die Anzahl der zur Verfügung stehenden Alternativen sehr groß ist und zum anderen der das Aktionsfeld begrenzende Datenkranz geringer ist als bei den übrigen Submixes.

Das Communication-Submix ist zu untergliedern in die drei Aktionsparameter Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations¹⁾, die hinsichtlich ihrer Eignung und Gestaltung für den Exportbereich der deutschen Brauereien im folgenden zu beschreiben sind.

5341 Die Werbung

Nach der Preispolitik ist die Werbung das absatzpolitische Instrument, dem sich die wissenschaftliche Literatur und auch die Praxis am stärksten gewidmet hat.²⁾ Aus der Vielzahl der Definitionen, die für die Werbung existieren³⁾, wird für die folgenden Ausführungen der vorliegenden Arbeit eine Begriffsbestimmung gewählt, die sich weitgehend an Behrens anlehnt und unter Absatzwerbung⁴⁾ "die verkaufspolitischen Zwecken dienende, absichtliche und zwangsfreie Einwirkung auf Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikations-

1) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 267 ff.

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 267.

3) vgl. Seyffert, R., Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Band I, Stuttgart 1966, S. 3 ff.; Kalussis, D., Absatzpolitik und Werbung, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. Kosiol, E., Sundhoff, E., Köln, Opladen 1968, S. 229 ff.; S. 235 ff. und die bei diesen Autoren angegebene Literatur.

4) Die Begriffe Werbung und Absatzwerbung werden für den hier angesprochenen Bereich synonym gebraucht.

mittel"¹⁾ versteht, mit der Einschränkung, daß diese Kommunikation in Distanz zum Verkaufsort durchgeführt werden muß.²⁾ Mit Hilfe dieser Begriffsbestimmung ist es weitgehend möglich, das absatzpolitische Instrument der Werbung gegenüber den übrigen Aktionsparametern abzugrenzen. Die Werbung ist im Gegensatz zu den übrigen absatzpolitischen Aktivitäten der Unternehmung, von denen in der Regel werbende Wirkungen ausgehen, die die Personen der Zielgruppen zum Kauf der Produkte bewegen sollen³⁾, dadurch charakterisiert, daß der werbende Effekt durch den Einsatz spezieller Kommunikationsmittel erreicht wird⁴⁾, die nicht im Zusammenhang mit dem Verkaufsort stehen.

Einer Abgrenzung bedarf es lediglich gegenüber der Produktaufmachung und den Instrumenten Verkaufsförderung und Public Relations, wobei auf das Verhältnis der Werbung zu den letztgenannten Aktionsparametern im Rahmen der Ausführungen über diese Instrumente einzugehen sein wird.⁵⁾ Der Unterschied der Werbung zur Aufmachung ergibt sich aufgrund der engen Beziehung zwischen Aufmachung und Produkt. Wie gezeigt, dient zwar auch die Aufmachung des Produktes als Kommunikationsmittel zur Übertragung von Informationen an den Konsumenten, sie ist jedoch als Teil des Produktes anzusehen und daher nach der herrschenden Meinung der Produktpolitik zuzuordnen. Obwohl auch zwischen der Produktaufmachung und der Werbung ein starker Zusammenhang besteht, erscheint es sinnvoll, die Werbung auf solche Kommunikationsmittel zu beschränken, die nicht als Bestandteil des Produktes angesehen werden können.⁶⁾

1) Behrens, K. Ch., Absatzwerbung, Wiesbaden 1963, S. 14; vgl. auch Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 378; Steinmann, M. F., Massenmedien und Werbung, Freiburg i.Br. 1971, S. 21 und die dort angegebene Literatur.

2) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 409.

3) vgl. Hill, W., a.a.O., 1972, S. 139; Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 69; Kalussis, D., a.a.O., 1968, S. 236.

4) Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 409; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1963, S. 14.

5) vgl. Kapitel 5342 und 5343 dieser Arbeit.

6) Zur Abgrenzung zwischen Werbung und Produktpolitik vgl. auch Kalussis, D., a.a.O., 1968, S. 238 f.; Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 409 f.

Die Literatur systematisiert die Arten der Werbung nach unterschiedlichen Kriterien.¹⁾ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit bietet es sich an, nach der Zahl der Werbetreibenden in Alleinwerbung und Gemeinschaftswerbung zu unterscheiden, da sich die Möglichkeiten, die sich für diese Arten der Werbung im Exportbereich ergeben, sehr stark voneinander unterscheiden.

53411 Die Alleinwerbung

Unter Alleinwerbung versteht man die Werbung, die der einzelne Betrieb ohne Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen für seine Produkte durchführt.²⁾ Wie die empirische Untersuchung ergab, ist die Alleinwerbung die einzige Art der Werbung, die die deutschen Brauereien im Exportbereich durchführen. Die bei der empirischen Untersuchung gemachten Angaben beziehen sich somit allein auf diese Werbungsart.

Im Binnenhandel ist die Bedeutung der Alleinwerbung in der Brauindustrie in den letzten Jahren stark gestiegen.³⁾ Die Aufwendungen für Werbung in den wichtigsten Medien stiegen in den Jahren 1962 bis 1972 um mehr als das Zehnfache.⁴⁾ Der verstärkte Wettbewerb auf dem Biermarkt und die nahezu gleiche Qualität deutscher Biere hat viele Brauereien dazu veranlaßt, ihren Produkten durch die Werbung einen hohen Bekanntheitsgrad zu verschaffen und gegenüber den Mitbe-

1) vgl. Hill, W., a.a.O., 1972, S. 140; Seyffert, R., a.a.O., 1966, S. 29 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 267 ff.

2) vgl. Hundhausen, C., a.a.O., 1971, S. 283; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1963, S. 16. Diese Autoren benutzen den Begriff "Einzelwerbung", was jedoch wegen der leicht möglichen Verwechslung mit der Einzelumwerbung (vgl. Kapitel 534113 dieser Arbeit) nicht sinnvoll erscheint (vgl. Seyffert, R., a.a.O., 1966, S. 36).

3) vgl. Greiner, H., a.a.O., 1969, S. 74 ff; zur Entwicklung der Bierwerbung vgl. Simon, Th., a.a.O., 1960, S. 41 f.

4) vgl. Schmidt und Pohlmann, Gesellschaft für Werbestatistik, Bericht: Werbeaufwendungen/Gruppe Bier im Zeitraum 1962-1972 ohne Erscheinungsort und -jahr.

werben ein unverwechselbares Profil zu verleihen. Für die meisten Brauereien ist daher heute die Werbung zu einem der wichtigsten Instrumente des Marketing geworden.

Völlig andere Ergebnisse zeigt die empirische Untersuchung für den Exportbereich. Nur 7 Brauereien, d.h. 28 % der befragten Betriebe messen der Werbung im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums für den Außenhandel eine besondere Wichtigkeit zu.¹⁾ Die Werbung liegt damit hinsichtlich der Zahl der Nennungen zusammen mit der Sortimentspolitik erst an sechster Position und verfügt über eine relativ untergeordnete Bedeutung.

Das stärkste Argument gegen den Einsatz der Werbung im Außenhandel besteht in dem geringen Werbebudget, das den Betrieben zur Verfügung steht. Die empirische Untersuchung hinsichtlich des Aufwandes für Werbung ergab, bezogen auf einen hl, einen Durchschnittswert von 5,07 DM, wobei die Werte streuen von maximal 15,- DM/hl und minimal 0,50 DM/hl; die Nennungen der meisten Betriebe liegen jedoch in der Nähe des Mittelwerts, so daß dieser als relativ aussagefähig angesehen werden kann. Obwohl der gefundene Mittelwert über demjenigen des Inlands liegt, der mit 1,04 DM/hl²⁾ für die Werbung in Massenmedien und ca. 2,50 DM/hl³⁾ für sonstige Werbung bei insgesamt ca. 3,50 DM/hl angenommen wird⁴⁾, bewirkt das niedrige Exportvolumen der meisten Be-

1) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

2) vgl. Schmidt & Pohlmann, a.a.O., ohne Erscheinungsort und -jahr.

3) vgl. Haedrich, G., Werbung und Verkaufsförderung im Marketing-Mix, Referat, gehalten auf dem Arbeitsseminar Praktisches Marketing der Brauwirtschaft, durchgeführt von Roland Berger und Partner GmbH, München 15.-17.11. 1973, S. 6. Der Wert ergibt sich aufgrund mehrerer Untersuchungen.

4) vgl. auch Inselkammer, F., a.a.O., 1970, S. 1146, der einen Wert von 4,- DM/hl angibt. Der von Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 39 angegebene Wert von 5,- DM/hl erscheint für die damalige Zeit als Durchschnittswert zu hoch. Das Problem, daß häufig keine exakte Abgrenzung zu dem Aufwand für Verkaufsförderung vorgenommen wird, kann unberücksichtigt bleiben, da auch bei den Vergleichszahlen des Außenhandels dieser Fehler auftritt und somit der Vergleich nicht gestört wird.

triebe ein sehr geringes Werbebudget, das zu einer starken Einschränkung der Werbeaktivitäten gegenüber dem Binnenhandel führt. Das Problem verstärkt sich für die Betriebe, die in eine Vielzahl von Ländern liefern und für jeden Staat ein entsprechend niedrigeres Budget, abhängig von dem jeweils exportierten Volumen, besitzen.

Abgesehen von den Unterschieden, die sich aufgrund der unterschiedlichen Höhe des Exportvolumens in den einzelnen Ländern für das Werbebudget ergeben, zeigt die empirische Untersuchung, wie in Tabelle 50 dargestellt, daß auch der auf den hl bezogene Aufwand für Werbung in den einzelnen Ländergruppen verschieden ist. Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich, daß die Neigung zu einem höheren Werbeaufwand/hl in den nahegelegenen Ländern größer ist, als in den weit entfernten Staaten. Bezieht man den geringeren Werbeaufwand/hl auf die in der Regel weitaus geringere hl-Menge, die in die weit entfernten Staaten exportiert wird, so zeigt sich, daß die Werbung in diesen Ländergruppen für die deutschen Brauereien vollkommen bedeutungslos ist.

Neben dem niedrigen Werbebudget besteht ein weiterer Grund für die geringe Bedeutung der Werbung im Exportbereich der Brauereien in der geringen Verbreitung des Produktes im Absatzgebiet. Der Einsatz von Werbung erfordert eine hohe Distribution.¹⁾ Es ist notwendig, daß das Produkt, für das geworben wird, am Verkaufsort vorhanden ist, anderenfalls treten Streuverluste auf, die die Wirtschaftlichkeit der Werbemaßnahmen stark herabsetzen.²⁾ Die Biere deutscher Exportbrauereien werden jedoch nur selten diese Forderung nach Ubiquität erfüllen, was dazu führt, daß das u.U. durch die Werbung beim Umworbenen hervorgerufene Interesse wegen Nichterhältlichkeit des Produktes am Verkaufsort nicht zu einer Kaufhandlung führt.

1) Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 20.

2) vgl. Steinmann, M. F., a.a.O., 1971, S. 49; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1972, Nr. 80, S. 1641; Hartl, R., Die Verkaufsförderung - ihre Bedeutung für den Absatz der Brauereien, in: Brauwelt 1971, Nr. 66, S. 1471 ff., S. 1472.

Tabelle 50: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Unterschiede bei den Werbeaufwendungen/hl in den einzelnen Ländergruppen

	Zahl der Betriebe (absolut)				
keine Unterschiede für die einzelnen Ländergruppen gaben an	10				
Unterschiede für die einzelnen Ländergruppen gaben an:	15				

davon nannten: (in absoluten Zahlen)					
Ausprägung des Unterschieds	Ländergruppe	1 ^{nah} hoch	2 ^{nah} nied	3 ^{weit} hoch	4 ^{weit} nied
geringer als im Durchschnitt		3	4	1	1
höher als im Durchschnitt		3	4	3	1

Auch die unterschiedlichen Vorschriften hinsichtlich der Werbung in den einzelnen Staaten¹⁾ und die Einschränkungen, die einzelne Länder bei der Werbung für alkoholische Getränke machen²⁾, verhindert häufig ein starkes werbemaßiges Engagement im Ausland.

Die aufgezeigten Faktoren, die den Einsatz der Werbung im Exportbereich begrenzen, besitzen nicht für jede Brauerei die gleiche Ausprägung, da zum einen das Außenhandelsvolumen der Betriebe unterschiedlich ist, vor allem aber die Streuung des Gesamtexports sowohl auf die verschiedenen Staaten, als auch innerhalb der Länder auf einzelne Gebiete starke Unterschiede aufweist. Die in Tabelle 51 dargestellte Analyse der belieferten Länder auf der einen sowie der

1) vgl. Rijkens, R., a.a.O., 1966, S. 291; Böhmer, R., a.a.O., 1962, S. 39.

2) vgl. z.B. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1973, Nr. 50, S.1093.

Einschätzung der Bedeutung der Werbung auf der anderen Seite zeigt, daß von 7 Betrieben, die die Werbung für ein wichtiges Instrument halten, nur 3 Betriebe zu der Gruppe der Brauereien mit geringem Exportanteil gehören. Bei diesen 3 Brauereien handelt es sich ausschließlich um Betriebe, die als Länderspezialisten ihren Export auf eine nur geringe Zahl von Ländern konzentrieren und in diesen Staaten bei einer zusätzlichen regionalen Konzentration des Absatzes bessere Möglichkeiten für den Einsatz der Werbung besitzen.

Tabelle 51: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Bedeutung der Werbung und den Strukturmerkmalen Exportanteil und Zahl der belieferten Länder

Ausprägung der Nennungen	Werbung besonders wichtig	Werbung nicht besonders wichtig
Gesamtzahl der Nennungen (absolut)	7	18
davon: (absolut)		
Betriebe mit hohem Exportanteil	2	2
Betriebe mit mittlerem Exportanteil	2	7
Betriebe mit geringem Exportanteil	3	9
Länderspezialist	3	7
Nicht-Länderspezialist	4	11

Die Ausgestaltung der Werbung ist im folgenden hinsichtlich der Auswahl der Umworbenen sowie der Werbebotschaft und der Werbemedien darzustellen.

534111 Die Umworbenen

Ausgangspunkt jeder Werbung bildet die Entscheidung darüber, welche Personen angesprochen werden sollen. Dabei ist zunächst nach der Stufe der Umworbenen in der Absatzkette in Absatzmittler- und Endverbraucherwerbung zu unterscheiden. Nach der Auswahl der zu umwerbenden Stufe im Absatzprozeß ist eine weitere Unterteilung nach den Zielgruppen vorzunehmen. Da letzteres durch die Beschreibung der Konsumenten¹⁾ bzw. der Absatzmittler²⁾ bereits geschehen ist, beschränken sich die folgenden Ausführungen auf die Wahl zwischen Absatzmittler- und Endverbraucherwerbung.

Im Binnenhandel konzentrieren sich die Werbebemühungen der Brauereien auf den Endverbraucher, während die Absatzmittler nur in sehr geringem Maße umworben werden.³⁾ Diese Sprungwerbung, die als ein Merkmal der Markenartikel anzusehen ist, erweitert in hohem Maße die Einwirkungsmöglichkeiten der Hersteller auf den Absatz ihrer Produkte. Sie bietet die Möglichkeit, den Konsumenten direkt anzusprechen und im Sinne des Herstellers zu beeinflussen. Sie ist gleichsam eine Klammer zwischen Hersteller und Konsument⁴⁾ in der Weise, daß sie die Endverbraucher beeinflußt, das Produkt beim Absatzmittler nachzufragen und diesen dadurch zu veranlassen, das Produkt im Sortiment zu führen.⁵⁾ Durch die direkte Ansprache des Konsumenten wird die Abhängigkeit des Herstellers vom Absatzmittler verringert, da die Endverbraucherwerbung nicht dem Absatzweg der Produkte folgt, sondern in entgegengesetzter Richtung verläuft, was zu einer Vergrößerung der Machtposition der Hersteller gegenüber den Absatzmittlern führt.⁶⁾ Darüber hinaus ist allein die direkte Werbung geeignet, das Produkt beim Endverbraucher bekannt zu machen und durch eine entsprechende Profilierung von den übrigen Erzeugnissen zu unterscheiden. Gene-

1) vgl. Kapitel 432 dieser Arbeit.

2) vgl. Kapitel 5321 dieser Arbeit.

3) vgl. Crone, B., a.a.O., 1972, S. 25.

4) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 38.

5) vgl. Kramer, R. L., a.a.O., 1959, S. 276.

6) vgl. Hansen, P., a.a.O., 1970, S. 34.

rell ist daher die direkte Werbung von den Brauereien vorzuziehen.¹⁾

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, wie in Tabelle 52 dargestellt, daß die Brauereien im Exportbereich in weit höherem Maße ihre Werbung auf die Absatzmittler konzentrieren. In allen Ländergruppen liegt der Anteil der Nennungen für die Absatzmittlerwerbung höher als für die direkte Ansprache der Konsumenten. Der Grund dafür liegt in der Tatsache, daß die oben aufgeführten Faktoren, die den Einsatz der Werbung begrenzen, für die Endverbraucherwerbung in weit stärkerem Maße zutreffen als für die Umwerbung der Absatzmittler. Die weitaus höheren Kosten und größeren Streuverluste bei der Endverbraucherwerbung führen dazu, daß die Sprungwerbung für viele Betriebe im Exportbereich nicht sinnvoll ist und somit allein die Möglichkeit der indirekten Werbung bleibt.

Tabelle 52: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Auswahl der Umworbenen (in % der für die einzelnen Ländergruppen abgegebenen Gesamtnennungen)

Umworbene	Länder- gruppe	1nach hoch	2nah nied	3weit hoch	4weit nied
Endverbraucher		33,3	36,8	35,7	33,3
Absatzmittler		66,7	63,2	64,3	66,7
		100,0	100,0	100,0	100,0

Eine Analyse der Betriebe, die die Endverbraucherwerbung bevorzugen zeigt, daß diese, mit einer Ausnahme, mit den Brauereien übereinstimmen, die die Werbung als wichtiges Marketing-Instrument für den Exportbereich ansehen.²⁾ Es handelt sich somit vorwiegend um Betriebe mit zumindest mittleren Exportanteil, bzw. um kleine Exportportbrauereien,

1) vgl. Vogel, E. H., Schöpferisches Marketing und Management-Kunde, in: Brauwelt 1969, Nr. 39, S. 720; Inschkammer, F., a.a.O., 1970, S. 1144.

2) vgl. Tabelle 51 dieser Arbeit.

die als Länderspezialisten ihren Export auf ein bestimmtes Gebiet konzentrieren. Bei einer entsprechend hohen Distribution erscheint es für diese Betriebe sinnvoll, die aufgezeigten Vorteile der Endverbraucherwerbung auch im Exportbereich zu nutzen und den Konsumenten direkt anzusprechen¹⁾, während in allen übrigen Fällen der Absatzmittlerwerbung der Vorzug zu geben ist.

534112 Die Werbebotschaft

"Als Werbebotschaft bezeichnet man die grundsätzliche Argumentation, mit der eine Unternehmung die Aufmerksamkeit und Sympathie ihrer potentiellen Abnehmer gewinnen und sie zum Kauf ihrer Produkte motivieren möchte."²⁾ Die Entscheidung über die Werbebotschaft legt somit die Ausgestaltung des Objektes des Kommunikationsprozesses fest, d.h. die Ausprägung der Informationen hinsichtlich ihres Inhalts und ihrer formalen Gestaltung.

Die Aufgabe der Werbung ist mit der eines Anwalts zu vergleichen, der versucht, den Adressaten der Informationen positiv für seinen Mandanten zu beeinflussen.³⁾ Diese Aufgabe erfordert, daß zum einen die vorgebrachten Argumente in der Einstellung des Adressaten als positive Merkmale akzeptiert werden und zum anderen, daß sie durch die Ausgestaltung ihrer Form für diesen verständlich sind. Da sowohl die Einstellung der Umworbenen als auch ihre Fähigkeiten, den Inhalt bestimmter Zeichen zu verstehen, in den einzelnen Ländern unterschiedlich sind, besteht die Notwendigkeit, die Werbung auf jedes einzelne Land individuell abzustimmen.⁴⁾

1) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1971, Nr. 8, S. 106.

2) Hill, W., a.a.O., 1972, S. 156.

3) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 300.

4) vgl. Dunn, W. S., Advertising, Its Role in Modern Marketing, 2. Edition, New York usw. 1969, S. 580 f.; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 18; Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 65 f.; Ballmann, W., Besonderheiten der Exportwerbung für Konsumgüter, in: NB, 1959, S. 147 ff., S. 147.

Die Ausrichtung der Werbebotschaft nach ihren Adressaten erfordert eine intensive Erforschung der zu Umwerbenden in jedem Land und eine aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse entsprechende Ausgestaltung der Werbeinformation. Der Aufwand für ein derartiges Vorgehen ist jedoch so hoch, daß es nur in wenigen Fällen für deutsche Exportbrauereien in Frage kommt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, wie in Tabelle 53 dargestellt, daß lediglich 8 Brauereien, d.h. 32 % der befragten Betriebe, die Aussage ihrer Werbung auf jedes Land individuell abstimmen. Wie Tabelle 53 weiter zeigt, handelt es sich bei diesen Betrieben vornehmlich um solche mit hohem Exportanteil und solche, die als Länderspezialisten nur in sehr wenige Staaten liefern und dort ein entsprechend hohes Umsatzvolumen besitzen.

Aber auch die Betriebe, die über länderspezifische Aussagen ihrer Werbung verfügen, haben in der Regel nicht die dem Binnenhandel entsprechende Möglichkeit, eine durch empirische Ergebnisse fundierte Werbekonzeption aufzubauen, so daß die richtige Ausgestaltung der Werbebotschaft häufig in Frage gestellt ist. Auch der Einsatz einheimischer Werbeagenturen, der wegen ihrer größeren Marktnähe sinnvoll erscheint¹⁾, kann häufig wegen zu geringer Mittel, die den Brauereien für die Werbeforschung im Ausland zur Verfügung stehen, nicht den entsprechenden Erfolg garantieren.

Eine Alternative zur länderspezifischen Werbebotschaft stellt die Konzipierung einer generell für den Exportbereich geltenden Werbeaussage dar.²⁾ Die empirische Untersuchung zeigt, daß nur eine der befragten Brauereien diesen Ausweg wählt, während die übrigen 16 Betriebe, falls sie überhaupt Auslandswerbung durchführen, die im Binnenhandel benutzten Werbeaussagen verwenden.

1) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1970, S. 46; Ballmann, W., a.a.O., 1959, S. 148; Seelmann, H., Markterschließung im Ausland, in: Absatzwirtschaft 1966, S. 1194 ff., S.1194.

2) vgl. Dunn, W. S., a.a.O., 1969, S. 582; Farner, R. Auslandswerbung, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Exports, St. Gallen 1965, S. 60 ff., S. 65.

Tabelle 53: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Existenz länderspezifischer Werbeaussagen und ihres Zusammenhangs mit den Strukturmerkmalen: Exportanteil und Zahl der belieferten Länder (in absoluten Zahlen)

Ausprägung der Nennung	Die Werbeaussage ist auf jedes Land abgestimmt	Die Werbeaussage ist nicht auf jedes Land abgestimmt
Gesamtzahl der Nennungen	8	17

davon:		
mit hohem Exportanteil	3	1
mit mittlerem Exportanteil	3	5
mit geringem Exportanteil	2	10

Länderspezialist	3	7
Nicht-Länder- spezialist	5	10

Die Konzeption einer generellen Werbeaussage für den Exportbereich geht davon aus, daß es bestimmte Gemeinsamkeiten bei den Umworbenen hinsichtlich ihrer Einstellung zum Werbeobjekt gibt. Diese Gemeinsamkeiten bilden den Gegenstand der Werbeargumente, die generell für den Exportbereich in jedem Land die gleiche Ausprägung besitzen.

Eine Übernahme der im Binnenhandel benutzten Werbeaussage als generelle Werbebotschaft für den Exportbereich erscheint nicht sinnvoll¹⁾, da die Inlandswerbung in der Regel nicht die im Exportbereich in allen Ländern bestehenden Gemeinsamkeiten in der Einstellung der Umworbenen zum Werbeobjekt trifft. Ohne im Rahmen dieser Arbeit die Beschreibung einer konkreten Werbebotschaft für den Exportbereich vornehmen zu können, sind im folgenden einige Unterschiede zur Werbeaussage der Brauereien im Binnenhandel darzustellen.

1) vgl. Kramer, R. L., a.a.O., 1959, S. 271.

Die weitgehende Homogenität der Biere hinsichtlich ihrer Qualität, hat im Binnenhandel zu einem Mangel an auf das Produkt bezogenen, objektiven Aussagen in der Werbung der Brauereien geführt. Diese Motivenge läßt die Betriebe dazu übergehen, Gefühlswerte in den Vordergrund zu rücken.¹⁾ Sie bedienen sich dabei vor allem bestimmter Leitbilder sowie der Darstellung werbewirksamer Konsumsituationen. Während im Binnenhandel die informierende Werbung wegen des Mangels an echten Unterschieden bei den Werbeobjekten in der Regel wirkungslos ist²⁾, können sich die deutschen Brauereien im Exportbereich weitaus stärker in ihrer Werbeaussage auf die Eigenschaften der Produkte beziehen. Die Werbung kann hier die bestehenden Qualitätsunterschiede des deutschen Bieres gegenüber den Konkurrenzprodukten herausstellen.³⁾ Sie muß den Umworbenen darüber informieren, daß es sich bei dem Produkt um das von ihm bevorzugte deutsche Bier handelt und muß die besonderen Eigenschaften dieses Produkts darlegen, d.h. vor allem die deutsche Brauerfahrung und das Reinheitsgebot. Gerade in einer Zeit, in der, bedingt durch die Diskussion über Umweltfragen, die Eigenschaft der natürlichen Reinheit stärker denn je in das Bewußtsein der Bevölkerung dringt, hat diese Eigenschaft des deutschen Bieres eine besondere Werbewirksamkeit.⁴⁾ Anders als im Binnenhandel, wo mit Hilfe der Leitbildwerbung versucht wird, dem eigenen Produkt gegenüber den übrigen Bieren ein bestimmtes Profil zu verleihen, sollte die deutsche Brauerei im Außenhandel vor allem die auf der deutschen Herkunft beruhenden Besonderheiten des Produktes betonen, da diese Eigenschaft beim ausländischen

1) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 300; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1770.

2) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 38.

3) vgl. Walter, H., Lorenz, W., a.a.O., 1970, S. 90, die diese Forderung wegen der in der Regel im Ausland bestehenden akquisitorischen Wirkung der Eigenschaft "Made in Germany" auf die deutschen Produkte im allgemeinen beziehen.

4) vgl. Soltmann, D., a.a.O., 1970, S. 127 f.; Simon, R., a.a.O., 1973, S. 822; Wolter, K., a.a.O., 1968, S. 279; NN, a.a.O., in: Tg.f.Br. 1972, S. 331; Kaiser, D., a.a.O., 1969, S. 57.

Konsumenten weitaus stärker die Kaufentscheidung beeinflusst als die im Binnenhandel benutzten Unterscheidungsmerkmale zu den übrigen deutschen Bieren.

Neben der deutschen Herkunft bildet der Standort der Brauerei in einer der bekannten deutschen Bierstädte ein gutes Werbeargument für den Exportbereich.¹⁾ Während die Wirksamkeit dieses Arguments im Binnenhandel wegen der regionalen Begrenztheit des Absatzbereiches der Brauereien und der damit verbundenen Konzentration des Wettbewerbs auf die Betriebe gleicher Standorte relativ gering ist, kommt ihr im Außenhandel eine weitaus größere Bedeutung zu, da der Umworbene hier mit der Herkunft der Biere aus diesen Städten zum einen direkt die Eigenschaft des deutschen Bieres, zum anderen aber besondere Qualitätsvorstellungen verbindet.

Eingebettet in diese, die Besonderheit des deutschen Bieres herausstellenden Werbeaussagen, bildet die eigene Marke den Gegenstand der Werbung. Im Gegensatz zum Binnenhandel hat die Einbeziehung der eigenen Marke in die Werbeaussage vor allem den Sinn, eine Verbindung zwischen der Marke und den Eigenschaften des deutschen Bieres im Bewußtsein der Konsumenten herzustellen. Weitaus wichtiger als im Inland ist dabei die Abbildung der Produktaufmachung. Während im Inland die Ausgestaltung des Produktes im Hauptabsatzgebiet der Brauerei in der Regel dem Konsumenten bekannt ist, und daher die Identifizierung am Verkaufsort gewährleistet ist, muß im Exportbereich wegen der geringen Verbreitung der einzelnen Marken, die Aufmachung des Produktes mit Hilfe der Werbung bekannt gemacht werden. Es erscheint daher weitaus wichtiger als im Binnenhandel, das Produkt in der Werbung abzubilden.

Die hier aufgezeigten Gestaltungsmöglichkeiten für den Inhalt der Werbebotschaft erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie zeigen jedoch, daß eine Übertragung der Werbekonzeption des Binnenhandels auf den Exportbereich nicht sinnvoll sein kann. Die Konzipierung einer generell-

1) vgl. CMA, a.a.O., Frankreich 1971, S. 61.

len Werbeaussage für den Außenhandel wird für die meisten Brauereien weitaus eher möglich sein, als eine individuell auf jedes Land abgestimmte Werbebotschaft. Dabei wird nicht übersehen, daß es sich hier um einen Kompromiß handelt, der, im Vergleich zu einer länderspezifischen Ausprägung hinsichtlich seiner Wirksamkeit, Nachteile aufweist. Dieser Mangel fällt jedoch wegen der Vielzahl der generell für jedes Land benutzbaren Werbeargumente weniger stark ins Gewicht, zumal bei den in den Mittelpunkt des Interesses gerückten Zielgruppen die Unterschiede in den einzelnen Staaten geringer sind als bei der Gesamtbevölkerung.¹⁾ Neben einer generellen Werbekonzeption für den Exportbereich besteht für Betriebe mit entsprechend hoher Distribution in einzelnen Staaten die Möglichkeit, in diesen Schwerpunktländern eine individuell auf das Land abgestimmte Werbung durchzuführen.

Genau wie im Inland ergeben sich auch im Außenhandel Unterschiede in der Ausprägung der Werbebotschaft bei Endverbraucher- und Absatzmittlerwerbung.²⁾ Zu den oben aufgezeigten Werbeinhalten treten bei der Umwerbung der Absatzmittler weitere Informationen über die Ausgestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums der Brauerei hinzu, die auf die Erfolgsaussichten bei der Aufnahme des betreffenden Bieres ins Sortiment hinweisen. Mit Ausnahme der Unterschiede in der Ausprägung der Instrumente, über die informiert wird, ergeben sich bezüglich der Werbeaussage bei der Absatzmittlerwerbung keine Besonderheiten zum Binnenhandel.

Neben dem Inhalt der Werbebotschaft muß auch die Art ihrer Präsentation auf die Umworbenen abgestimmt werden³⁾, "weil nur eine zielgruppengerechte Verschlüsselung der Nachricht beim Empfänger einen ausreichend hohen Aufmerksamkeitswert erzeugt."⁴⁾ Die Form der Werbebotschaft bezieht sich dabei

1) vgl. Alewell, K., a.a.O., 1959, S.67 f.

2) vgl. Wainright, K., a.a.O., 1970, S. 46.

3) vgl. Mann, G., a.a.O., 1960, S. 178.

4) Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 410.

auf die Sprache, Farbe, Symbole und graphische Ausgestaltung.¹⁾ Auch für diesen Gestaltungsbereich wird nur selten die Möglichkeit bestehen, die Ausprägung länderspezifisch zu variieren. Es kann hier vor allem bezüglich der Gefahr einer falschen Deutung von Farben und Symbolen auf die hinsichtlich der Aufmachung gemachten Ausführungen verwiesen werden.²⁾ Ein Unterschied zwischen Aufmachung und Werbung in Bezug auf ihre formale Gestaltung ergibt sich bei der Wahl der Sprache und Schriftzeichen. Weitaus stärker als bei der Aufmachung der Produkte bedient sich die Werbung des geschriebenen Wortes. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, zur Übermittlung des Informationsinhaltes die in den einzelnen Ländern unterschiedlichen Sprachen und Schriftzeichen zu verwenden, damit der Adressat den Inhalt der Information aufnehmen kann. Obwohl analog zu den hinsichtlich der Aufmachung gemachten Ausführungen auch die Einbeziehung der deutschen Sprache und Schrift wegen des Hinweises auf die Herkunft des Produktes eine positive Wirkung haben kann, sind die Informationen, deren Inhalt vom Adressaten verstanden werden muß, in dessen Sprache zu transformieren.³⁾ Diese Transformation darf nicht in einer wörtlichen Übersetzung bestehen, da sich sonst u.U. ein falscher Sinn ergeben könnte; vielmehr ist eine den Sinn der Werbeargumente bewahrende und die Sprachbesonderheiten wie Klang und Prägnanz beachtende Übertragung vorzunehmen.⁴⁾

Eine Ausnahme von der Notwendigkeit einer länderspezifischen Sprache besteht lediglich in den Fällen der Absatzmittlerwerbung, in denen sicher ist, daß die Adressaten eine im Lande übliche Handelssprache beherrschen.⁵⁾ So wird häufig die Absatzmittlerwerbung in weit entfernten Staaten,

1) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 410.

2) vgl. Kapitel 53112 dieser Arbeit.

3) vgl. Ballmann, W., a.a.O., 1959, S. 147; Nerreter, W., a.a.O., 1965, S. 18.

4) vgl. Walter, H., Lorenz, W., a.a.O., 1970, S. 57 f.; Wainright, K., a.a.O., 1970, S. 47 f.; Alewell, K., a.a.O., 1959, S. 66.

5) vgl. Ohling, H., a.a.O., 1969, S. 23; Walter, H., Lorenz, W., a.a.O., 1970, S. 59.

in denen eine Brauerei nur ein sehr geringes Exportolumen besitzt, in der dort üblichen Handelssprache durchgeführt.

534113 Die Werbemedien

Zur Übermittlung der Informationen an die Umworbenen bedarf es des Einsatzes von Werbemedien.¹⁾ Unter diesen Begriff sind alle Kommunikationsmittel zu subsumieren, mit Hilfe derer die Werbebotschaft zum Adressaten gelangt.²⁾ Die Anzahl der Alternativen, die dem Entscheidungsträger bei der Auswahl der Werbemedien zur Verfügung steht, ist sehr groß.³⁾ Besteht schon im Binnenhandel beim augenblicklichen Stand der Werbeforschung kein geeigneter Lösungsansatz zur Inter-Media-Selection⁴⁾, obwohl es an Versuchen dieser Art nicht gefehlt hat⁵⁾, so stellen fehlende Informationen sowie die unterschiedliche Ausprägung der Medien den Werbetreibenden im Außenhandel vor besondere Probleme.⁶⁾

Für die deutschen Brauereien wird die Entscheidung über die Werbemedien im Außenhandel dadurch erleichtert, daß aufgrund des geringen Werbebudgets die Zahl der in Betracht

-
- 1) vgl. Hill, W., a.a.O., 1972, S. 158; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 80 f.
 - 2) Eine Untergliederung der Medien in Werbemittel (z.B. Anzeige) und Werbeträger (z.B. Zeitung) (vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 268; Hill, W., a.a.O., 1972, S. 158) unterbleibt, da sie nicht zwingend erscheint. Mit wenigen Ausnahmen besteht in der Regel ohnehin nur eine Möglichkeit der Kombination. Vgl. auch Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 410, der diese Einteilung nicht vornimmt.
 - 3) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 422 ff.; Seyffert, R., a.a.O., 1966, S. 235 ff.; Hill, W., a.a.O., 1972, S. 159; speziell für Brauereien vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1770 f.
 - 4) vgl. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 410 ff.; Hill, W., a.a.O., 1972, S. 160.
 - 5) vgl. z.B. die Darstellungen bei Bidlingmaier, J., a.a.O., 1973 a, S. 407 ff.; Steinmann, M. F., a.a.O., 1971, S. 35 ff. und die dort angegebene Literatur.
 - 6) vgl. Walter, H., Lorenz, W., a.a.O., 1970, S. 92; Dunn, W. S., a.a.O., 1969, S. 447 ff.

kommenden Medien in der Regel begrenzt ist. Tabelle 54 stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Auswahl der wichtigsten Werbemedien in den einzelnen Ländergruppen dar und im Vergleich dazu die Verteilung der Werbeausgaben der Brauereien für diese Medien im Binnenhandel. Es zeigt sich, daß die Fachzeitschriften in allen Ländern an der Spitze der Nennungen stehen, während sie im Binnenhandel bei den Massenmedien die letzte Position in der Verteilung der Werbeaufwendungen einnehmen. Diese starke Konzentration der Werbung auf die Fachzeitschriften ist begründet in der aufgezeigten Auswahl der Umworbenen.¹⁾ Die Fachzeitschriften weisen für die Absatzmittler als Adressaten der Werbung, die geringsten Streuverluste auf und erreichen den größten Teil der Werbegemeinten. Ihnen ist daher bei der Absatzmittlerwerbung der unbedingte Vorzug zu geben. Eine besondere Art der Fachzeitschriften bilden für den Außenhandel die Exportzeitschriften, in denen Exporteure aller Branchen inserieren.²⁾ Beim Bierexport kommen diese Zeitschriften jedoch nur für die Umwerbung von speziellen Bierimporteuren in Frage, da die übrigen Absatzmittler von diesen Medien nicht erreicht werden.

Bei der Endverbraucherwerbung konzentrieren sich die Aktivitäten der deutschen Brauereien vor allem auf die Tageszeitungen. Das niedrige Werbebudget der Betriebe läßt die Tageszeitungen wegen der relativ geringen Inseratskosten häufig als die einzige Möglichkeit erscheinen, den Konsumenten direkt mit Hilfe der Massenmedien anzusprechen. Der Nachteil der Tageszeitungen, der darin besteht, daß die Freiheitsgrade für die Ausgestaltung der Werbebotschaft in diesem Medium begrenzt und damit die Werbewirkung im Vergleich zu anderen Medien geringer ist³⁾, kommt im Exportbereich weniger zum Tragen, da die Ausgestaltung der Werbebotschaft, wie gezeigt, wegen der Unmöglichkeit einer Ab-

1) vgl. Kapitel 534111 dieser Arbeit.

2) vgl. Seelmann, H., a.a.O., 1966, S. 1196.

3) Zum Vergleich der Medien vgl. Steinmann, M. F., a.a.O., 1971, S. 337 ff.; Dunn, W. S., a.a.O., 1969, S. 447 ff.

Tabelle 54: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Auswahl der Werbemedien in den einzelnen Ländergruppen im Vergleich zu der Verteilung der Werbeaufwendungen im Binnenhandel

Medium	Werbeaufwand im Binnen- handel in 1000 DM ¹⁾	Anzahl der Nennungen in den Ländergruppen (absolut)			
		¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
Tages- zeitungen	43 946	5	3	1	1
Fachzeit- schriften	2 672	6	5	5	3
Illu- strierte	19 179	0	0	0	0
Funk	9 301	1	1	0	0
Fernsehen	19 313	0	0	2	0
Plakate	nicht be- kannt	4	3	1	0

stimmung auf das jeweilige Land ohnehin mit Mängeln behaftet ist. Die erhöhte Werbewirksamkeit anderer Medien kann vielfach durch die Mängel bei der Abstimmung auf die Adressaten nicht in dem Maße ausgenützt werden wie im Inland.

Einen weiteren Grund für die Wahl der Tageszeitungen bildet die regionale Begrenzung des Streubereichs dieses Mediums.²⁾ Allein die Tageszeitungen bieten unter den Massenmedien die Möglichkeit, den Streubereich auf das Gebiet zu begrenzen, in dem die Distribution des Produktes stattfindet. Die Tageszeitungen kommen als Werbemedium daher vor allem dann in Betracht, wenn die Brauerei in einem Land einen bestimmten regional abgegrenzten Absatzmarkt besitzt. Diese Situation findet sich häufig in den Grenzregionen der Nachbarländer der Grenzbrauereien. Die häufige Nennung der Tageszeitung vor allem in der Ländergruppe 1 (nah hoch) beruht

- 1) Quelle: Pohlmann & Schmidt, a.a.O., ohne Erscheinungs-
ort und -jahr, die Zahlen beziehen sich auf 1972; vgl.
auch NN, Mediawerbung für Bier kaum erhöht, in Brauwelt
1973, Nr. 227.
- 2) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 450; Inselkammer,
F., a.a.O., 1970, S. 1145.

auf einer derartigen Konzentration des Absatzgebietes.

Auch die Tageszeitungen weisen jedoch als Medium für die Außenhandelswerbung Mängel auf. Anders als im Binnenhandel, wo die einzelnen Biermarken vor allem im lokalen Hauptabsatzgebiet der Brauereien eine starke Verbreitung unter allen Bevölkerungsschichten besitzen, führt im Exportbereich die Konzentration des Interesses auf bestimmte Zielgruppen als potentielle Konsumenten deutschen Importbieres wegen der allgemeinen Verbreitung der Tageszeitungen zu hohen Streuverlusten. Nur die Auswahl bestimmter, von den Zielgruppen bevorzugter Tageszeitungen kann eine Verringerung dieser Streuverluste bewirken.¹⁾ Häufig geht jedoch die Verbreitung dieser Zeitungen über den regionalen Absatzbereich der Brauerei hinaus, so daß hier wiederum regional bedingte Streuverluste auftreten. Die Verwendung von allgemeinen Tageszeitungen beschränkt sich in der Regel, wie auch aus Tabelle 54 hervorgeht, auf die nahegelegenen Staaten mit größerer Verteilungsdichte des Produktes.

Den Illustrierten, die im Binnenhandel immer stärker auch von den Brauereien als Werbemedium benutzt werden, kommt im Außenhandel keine Bedeutung zu. Keiner der befragten Betriebe gab an, dieses Medium für die Werbung im Außenhandel zu benutzen. Wegen ihrer hohen Inseratskosten, der geringen Möglichkeit, ihre Vorzüge hinsichtlich der Werbegestaltung auszunutzen und den hohen Streuverlusten durch die Verbreitung im ganzen Land, erscheint der Einsatz der Illustrierten für die deutschen Brauereien im Ausland in der Regel nicht sinnvoll.

Auch dem Funk und Fernsehen kommt, wie Tabelle 54 zeigt, im Exportbereich der Brauereien nur eine geringe Bedeutung zu. Das niedrige Werbebudget läßt in der Regel den Einsatz dieser Medien, der mit hohen Kosten verbunden ist,

1) vgl. Dunn, W. S., a.a.O., 1969, S. 451.

nicht zu.¹⁾ Bei den Betrieben, die den Gebrauch dieser Medien angaben, handelt es sich ausschließlich um Brauereien mit hohem Exportanteil und einer entsprechenden Verbreitung in dem betreffenden Land, die ein derartiges werbemäßiges Engagement ermöglicht.

Neben den Massenmedien stehen den Brauereien auch andere Kommunikationsmittel für ihre Werbung zur Verfügung. Tabelle 54 zeigt, daß auch die Plakatwerbung eine relativ hohe Zahl von Nennungen aufweist. Noch stärker als die Tageszeitungen sind Plakate in ihrer Verbreitung regional auf das Absatzgebiet der Brauerei zu begrenzen, so daß die Streuverluste weitgehend verhindert werden.²⁾ Der Einsatz von Plakaten erfordert jedoch in hohem Maße eine an die jeweiligen Adressaten angepaßte graphische Gestaltung, da die Werbewirksamkeit dieses Mediums vor allem auf seiner graphischen Ausgestaltung beruht und weit weniger auf dem geschriebenen Wort. Der Einsatz von Plakaten erscheint daher in der Regel nur dann sinnvoll, wenn eine länderspezifische Ausgestaltung möglich ist. Die geringe Möglichkeit einer Konzentration auf bestimmte Zielgruppen und damit verbundene Streuverluste lassen die Plakate zudem nur in Gebieten mit entsprechender Distributionsdichte als Werbeträger sinnvoll erscheinen, wie die Verteilung der Nennungen auf die einzelnen Ländergruppen in der empirischen Untersuchung beweist. Bei den Nennungen, die für dieses Medium abgegeben wurden, handelt es sich mit einer Ausnahme um Brauereien, die als Länderspezialisten in ihr Nachbarland liefern.

Der Nachteil der hohen Streuverluste bei den bisher angesprochenen Werbemedien läßt in vielen Fällen eine Einzelumwerbung sinnvoll erscheinen.³⁾ Anders als die bisher

1) vgl. Winkler, J., a.a.O., 1973, S. 89, der die Verwendung dieser Medien auch im Binnenhandel nur bei großen Brauereien für sinnvoll hält.

2) vgl. Inselkammer, F., a.a.O., 1970, S. 1145.

3) vgl. Hill, W., a.a.O., 1972, S. 160; Dunn, W. S., a.a.O., 1969, S. 476; Kramer, R. L., a.a.O., 1959, S. 282.

beschriebene Mengenumwerbung besteht diese Art der Werbung im Einsatz von Medien, die "eigens im Hinblick auf persönlich oder adressenmäßig bekannte Interessenten geschaffen und nur diesen zugestellt"¹⁾ werden. Als Adressaten der Einzelumwerbung können sowohl Absatzmittler als auch Endverbraucher gewählt werden.

Während bei der Einzelumwerbung der Absatzmittler gegenüber dem Binnenhandel keine wesentlichen Unterschiede bestehen - sie erscheint auch im Exportbereich wegen der begrenzten Zahl der Umworbenen, der persönlichen Ansprache, und vor allem der Möglichkeit zur Übermittlung einer Vielzahl von Informationen für die Umwerbung dieses Personenkreises besonders geeignet -, unterscheiden sich bei der Umwerbung der Endverbraucher die Einsatzmöglichkeiten für diese Werbungsart zwischen Binnenhandel und Exportbereich in starkem Maße. Die hohe Distribution der einzelnen Biermarken auf ihren regionalen Hauptabsatzmärkten läßt im Binnenhandel eine Einzelumwerbung der Konsumenten in der Regel nicht sinnvoll erscheinen²⁾, da der Aufwand für diese Art der Ansprache des Konsumenten zu hoch ist. Im Gegensatz dazu fördert im Außenhandel die starke Konzentration der Marketing-Aktivitäten auf bestimmte Bevölkerungsgruppen die Hinwendung der Betriebe zur Einzelumwerbung. Die Beschaffung des geeigneten Adressenmaterials erfolgt, genau wie im Inland, in Zusammenarbeit mit den verschiedensten Vereinigungen und Institutionen, je nach der Ausprägung der in den Mittelpunkt des Interesses gerückten Zielgruppe, z.B. Touristikunternehmen, Einwanderungsbehörden, inländische Berufsgruppen, Verbände usw.

1) Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 270; vgl. auch Seyffert, R., a.a.O., 1966, S. 30; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1963, S. 18 f.
2) vgl. Simon, Th., a.a.O., 1960, S. 76.

53412 Die Gemeinschaftswerbung

Die Darstellungen über die Möglichkeiten der Brauereien bei der Alleinwerbung haben gezeigt, daß den Betrieben im Exportbereich bei der Verwendung dieses Instruments enge Grenzen gesetzt sind. Neben den Werbemaßnahmen der einzelnen Brauerei besteht jedoch die Möglichkeit der Kooperation mit den übrigen deutschen Exportbrauereien im Sinne einer Gemeinschaftswerbung.¹⁾ Auf dem Inlandsmarkt hat die Brauindustrie in früheren Jahren mit sehr großem Erfolg gemeinsam für ihr Produkt geworben, die diesbezüglichen Aktivitäten haben jedoch in letzter Zeit stark abgenommen.²⁾ Im Außenhandel besteht zwischen den deutschen Brauereien auf dem Gebiet der Werbung keine Kooperation.³⁾ Die empirische Untersuchung ergab jedoch, daß 13 Brauereien, d.h. 52 % der befragten Betriebe eine solche Zusammenarbeit für sinnvoll halten würden.

Die Gründe, die für eine Gemeinschaftswerbung deutscher Brauereien im Ausland sprechen, ergeben sich vor allem aus den Beschränkungen, denen die Alleinwerbung in diesem Bereich unterliegt. Durch eine Kooperation der exportierenden Betriebe wäre es möglich, ein Budget für die Werbung zur Verfügung zu stellen, das den zu lösenden Aufgaben weitaus eher gerecht würde.⁴⁾ Es bestände die Möglichkeit, den Endverbraucher direkt anzusprechen und alle Vorteile der modernen Werbung zu nutzen, was, wie gezeigt, in der

-
- 1) Zum Begriff der Gemeinschaftswerbung vgl. Keller, A., Die Gemeinschaftswerbung, Zürich und St. Gallen 1955, S. 6 ff.; Freudling, E., Die Gemeinschaftswerbung und die Möglichkeiten einer notwendigen Ausdehnung, Weiden i.d.Opf. 1964, S. 10 ff.
 - 2) vgl. Simon, R., a.a.O., 1973, S. 821 f.; NN, a.a.O., in Brauwelt 1972, Nr. 80, S. 1641; Hellex, E., Gemeinschaftswerbung läßt sich nicht ersetzen, in: Tg.f.Br. 1972, S. 85 f., S. 85; VRWB, a.a.O., 1974, S. 28.
 - 3) Es gibt nur einige wenige Fälle, in denen im Ausland im Auftrag des DBB für deutsches Bier geworben wird (vgl. z.B. NN, Olympia-Werbeflug für deutsches Bier in 60 Ländern, in: Brauwelt 1972, Nr. 22, S. 448; NN, Exportförderung der CMA in Belgien, in: Tg.f.Br. 1973, S. 81.
 - 4) vgl. Keller, A., a.a.O., 1955, S. 174 ff.

Regel für die einzelne Brauerei nicht in Betracht kommt. Auch das Hindernis der zu geringen Distribution, das einer Alleinwerbung im Wege steht, fällt bei einer Kooperation aller Exportbrauereien auf diesem Gebiet weitaus weniger ins Gewicht.¹⁾ Wenn auch, wie gezeigt, die Verbreitung deutscher Biere im Ausland relativ gering ist, so ist das Volumen des gesamten deutschen Bierexports zumindest in den nahegelegenen Ländern groß genug, um die Streuverluste, die wegen Nichterhältlichkeit des Werbeobjekts am Verkaufsort bei zu geringer Verteilungsdichte auftreten, niedrig zu halten.

Eine Gemeinschaftswerbung erscheint immer dann sinnvoll, wenn es sich bei den Erzeugnissen der Kooperationsmitglieder um homogene Produkte handelt.²⁾ Wie gezeigt, ist diese Eigenschaft bei den deutschen Bieren in der Einstellung ausländischer Konsumenten zu bejahen. Die gemeinsame Eigenschaft der Herkunft der einzelnen Biermarken hat im Bewußtsein der ausländischen Konsumenten eine weitaus größere Bedeutung, als die sie unterscheidenden Merkmale, so daß der Sympathievorsprung in der Regel auf den allen deutschen Bieren zugeschriebenen Qualitätseigenschaften beruht. Es bietet sich daher an, den Verbraucher über diese gemeinsamen Produktvorteile gemeinsam zu informieren.

Auch die Konkurrenzsituation, der sich die deutschen Brauereien im Außenhandel gegenübersehen, spricht für ein gemeinsames Vorgehen der Betriebe im Bereich der Werbung. Anders als im Binnenhandel, wo zwischen den Mitgliedern der Kooperationsgemeinschaft "Bierwerbung e.V." ein starker Wettbewerb besteht, der die Konzentration der absatzpolitischen Bemühungen der einzelnen Brauerei auf die Kooperationspartner als Konkurrenten bewirkt und die gemeinsamen Anstrengungen gegen die gemeinsamen Konkurrenten der Kooperationsmitglieder in den letzten Jahren verringerte³⁾, kommt es, wie

1) vgl. NN, a.a.O., in: Brauwelt 1972, Nr. 80, S. 1641.

2) vgl. BDI-RKW, a.a.O., 1969, S. 69; Freudig, E., a.a.O., 1964, S. 61; Hellex, E., a.a.O., 1972, S. 85.

3) vgl. Keller, A., a.a.O., 1955, S. 25 ff., der generell auf die Probleme einer Gemeinschaftswerbung von Anbietern hinweist, die miteinander in starkem Wettbewerb stehen.

gezeigt, im Exportbereich weitaus seltener zu einer Konfrontation zwischen den einzelnen deutschen Brauereien. Die absatzpolitischen Bemühungen richten sich daher vor allem gegen die ausländischen Brauereien, was der Möglichkeit einer Kooperation der deutschen Anbieter entgegenkommt.

Im Gegensatz zum Binnenhandel¹⁾ kann es im Exportbereich nicht das Ziel einer gemeinsamen Bierwerbung deutscher Brauereien sein, die Konsumgewohnheiten der Verbraucher bezüglich der Verbrauchsrelationen von Bier und Substitutionsgütern zu verändern, da hierfür die der Kooperationsgemeinschaft zur Verfügung stehenden Mittel zu gering sind. Gemeinsame Werbeaktivitäten der Brauereien müssen vielmehr die Besonderheit des deutschen Bieres gegenüber den Produkten der ausländischen Brauindustrie herausstellen und ins Bewußtsein der Konsumenten bringen.

Zwingend ist die Durchführung einer Gemeinschaftswerbung bei Einführung eines gemeinsamen Kennzeichens für deutsches Bier, das, wie gezeigt, die mit der Herkunft verbundenen Eigenschaften symbolisiert und gegen eine Verwechslung mit ausländischen Produkten schützt.²⁾ Ohne einen entsprechenden Bekanntheitsgrad dieses Symbols und der mit ihm verbundenen Produkteigenschaften, ist der erstrebte Zweck nicht zu erreichen. Es ist notwendig, das Kennzeichnen mit Hilfe einer gemeinsam von den Kooperationspartnern durchgeführten Werbung beim potentiellen Konsumenten bekannt zu machen.

Zur Durchführung der gemeinsamen Werbung, vor allem hinsichtlich der Ausgestaltung der Werbebotschaft, kann auf die bei der Alleinwerbung gemachten Ausführungen verwiesen werden.³⁾ Das höhere Werbebudget erlaubt es jedoch, zumindest in den nahegelegenen Gebieten mit größerem Importvolumen an deutschem Bier, die Werbemaßnahmen fundiert durch vorher durchgeführte Werbeforschung an die Gegebenheiten des jeweiligen

1) vgl. Wiemann, I., a.a.O., 1971, S. 12 f.; NN, a.a.O., in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1769; Bruder, H., a.a.O., 1968, S. 275.

2) vgl. Kapitel 53112 dieser Arbeit.

3) vgl. Kapitel 534112 dieser Arbeit.

Landes anzupassen, um auf diese Weise eine stärkere Werbewirkung zu erzielen. Nur in den Staaten, deren Importmöglichkeiten für deutsches Bier gering eingeschätzt werden, ist ähnlich wie bei der Alleinwerbung auf eine generelle Konzeption der Werbebotschaft auszuweichen.

Bei der Auswahl der Werbemedien stehen für die Gemeinschaftswerbung wegen des höheren Werbebudgets auch die Kommunikationsmittel zur Verfügung, deren Inanspruchnahme für den einzelnen Betrieb häufig unmöglich ist.¹⁾ Aufgrund der Möglichkeit der Konzipierung einer auf die jeweiligen Adressaten abgestimmten Werbebotschaft, kann die Werbewirksamkeit dieser Medien entsprechend ausgenutzt werden.

Bei den aufgeführten Vorteilen einer gemeinsamen Auslandswerbung für deutsches Bier werden die Probleme, die sich bei einer derartigen Kooperation ergeben, nicht übersehen.²⁾ Die Gemeinschaftswerbung erfordert eine möglichst große Beteiligung der Exportbrauereien an der Kooperationsgemeinschaft, um die Werbeaktivitäten auf eine möglichst breite Basis zu stellen.³⁾ Der relativ hohe Anteil der Betriebe, die bei der empirischen Untersuchung die Durchführung einer Gemeinschaftswerbung befürwortet haben, läßt die Aussichten für eine hohe Beteiligung nicht ungünstig erscheinen. Die in Tabelle 55 dargestellte Analyse der positiv bzw. negativ eingestellten Betriebe zeigt keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Strukturmerkmale, aus denen auf einen Zusammenhang zwischen Ausprägung der Unternehmensmerkmale und der Einstellung zur gemeinsamen Werbung geschlossen werden könnte. Vor allem die zu erwartende Zurückhaltung der großen Exportbrauereien⁴⁾ ist nicht festzustellen. Viel-

1) vgl. Freuding, E., a.a.O., 1964, S. 43; BDI-RKW, a.a.O., 1969, S. 79.

2) vgl. dazu Keller, A., a.a.O., 1955, S. 24 ff.

3) vgl. NN, Umfang und Struktur der Gemeinschaftswerbung, in: Der Markenartikel 1973, Nr. 1, S. 38 f., S. 38, der generell eine Beteiligung von mindestens 60 % für notwendig hält.

4) vgl. Hillmann, G., a.a.O., 1967, S. 55, der generell auf die geringe Bereitschaft hinweist, die bei großen Unternehmungen für den Beitritt zu Kooperationsgemeinschaften besteht.

mehr entspricht die Verteilung der Exportanteilsklassen nahezu dem Durchschnitt, so daß auch bezogen auf das Exportvolumen ca. die Hälfte einer Kooperation in der Werbung positiv gegenübersteht.

Tabelle 55: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der Einstellung der Exportbrauereien zu einer Kooperation im Bereich der Werbung und des Zusammenhangs zwischen dieser Einstellung und der Ausprägung der Strukturmerkmale: Exportanteil, Grenznähe, Dauer der Exporttätigkeit, Anzahl der belieferten Länder

Ausprägung der Einstellung	positiv	negativ
Gesamtzahl der Nennungen (absolut)	13	12
davon: (in % der Gesamtzahl der Nennungen)		
mit hohem Exportanteil	15,4	16,7
mit mittlerem Exportanteil	38,5	33,3
mit geringem Exportanteil	46,1	50,0
Standort in Grenznähe	61,5	75,0
Standort nicht in Grenznähe	38,5	25,0
seit kurzer Zeit Exporttätigkeit	23,1	16,7
seit mittlerer Zeit Exporttätigkeit	23,1	25,0
seit langer Zeit Exporttätigkeit	53,8	58,3
Länderspezialist	38,5	41,7
Nicht-Länderspezialist	61,5	58,3

Entscheidend für den langfristigen Erfolg einer Zusammenarbeit der Exportbrauereien im Bereich der Werbung ist eine entsprechende Organisation der Kooperationsgemeinschaft, vor allem eine als gerecht empfundene Verteilung der Aufwendungen auf die Mitglieder und die weitgehende Ausschaltung von Ausstrahlungseffekten auf den Absatz der Produkte von Nicht-

Mitgliedern.¹⁾ Da die einzelnen Brauereien Geschäftsbeziehungen zu sehr verschiedenen Ländern unterhalten, ist eine nach Staaten differenzierte Verteilung der Werbeaufwendungen notwendig, um eine möglichst verursachungsgerechte Zuteilung auf die einzelnen Betriebe zu gewährleisten. Für die Verteilung der in den einzelnen Ländern entstandenen Werbeaufwendungen bietet sich die exportierte Hl-Menge der Betriebe als Schlüsselgröße an.²⁾

Das Problem der positiven Ausstrahlungseffekte auf Nicht-Mitglieder der Kooperationsgemeinschaft entsteht aufgrund der Tatsache, daß jede Werbung grundsätzlich allen Produkten mit ähnlichen Eigenschaften zugute kommt.³⁾ Wegen der Konzentration der Werbung auf die Besonderheiten des deutschen Bieres sind die Ausstrahlungseffekte auf die deutschen Brauereien, die sich der Gemeinschaftswerbung nicht angeschlossen haben, sehr stark. Sie profitieren von den Werbeaufwendungen der Kooperationsmitglieder, wenn es ihnen gelingt, ihr Produkt als deutsches Bier beim Konsumenten zu profilieren. Eine Verhinderung der Ausstrahlungseffekte auf "out-siders" läßt sich weitgehend durch die Verwendung des gemeinsamen Kennzeichens erreichen, auf das die gemeinsame Werbung abgestellt ist, und dessen Verwendung den Mitgliedsbetrieben vorbehalten ist.

Die Entwicklung der inländischen Gemeinschaftswerbung in den letzten Jahren wird für viele Brauereien nicht sehr ermutigend für eine Neuauflage einer derartigen Zusammenarbeit sein. Zahlreiche Beispiele aus anderen Branchen haben jedoch gezeigt, daß die Gemeinschaftswerbung erfolgreich ist, solange die gemeinsamen Interessen der Kooperationspartner stärker sind als der Wettbewerb untereinander.⁴⁾ Gerade die

1) vgl. Zillich, C., a.a.O., 1958, S. 62.

2) vgl. Simon, R., a.a.O., 1973, S. 821. Zur Verteilung der Werbeaufwendungen für Gemeinschaftswerbung vgl. auch Hundhausen, C., a.a.O., 1971, S. 290; Seyffert, R., a.a.O., 1966, S. 36.

3) vgl. Keller, A., a.a.O., 1955, S. 33; Freudig, E., a.a.O., 1964, S. 25; Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 31; Wolter, K., a.a.O., 1968, S. 278.

4) vgl. Keller, A., a.a.O., 1955, S. 26.

Anfänge der gemeinsamen Werbung der Brauindustrie im Inland beweisen die Wirksamkeit einer Zusammenarbeit im Bereich der Werbung, wenn die Konfrontation zwischen den Kooperationsmitgliedern relativ gering ist und die Möglichkeiten für Alleinwerbung begrenzt sind.¹⁾ Der Exportbereich erscheint daher für die Durchführung einer Gemeinschaftswerbung der deutschen Brauereien besonders geeignet.²⁾ Dabei kann die Gemeinschaftswerbung nicht die Alleinwerbung der einzelnen Brauereien ersetzen, sie bereitet vielmehr den Boden, auf dem der einzelne Betrieb im Rahmen seiner Möglichkeiten seine individuellen Werbeaktivitäten entfaltet.³⁾

5342 Die Verkaufsförderung

Ein weiteres Instrument zur Übermittlung von Informationen an den Markt besteht in der Verkaufsförderung. Die begriffliche Bestimmung und Abgrenzung dieses absatzpolitischen Aktionsparameters ist in der Literatur nicht eindeutig. Die Darstellung von Beispielen steht vielfach anstelle einer klaren Definition des Begriffs.⁴⁾ Die vorliegende Arbeit lehnt sich bei der Begriffsbestimmung an eine häufig gebrauchte Definition an, die die Verkaufsförderung als "Mittel zur Hebung der Schlagkraft der Absatzhelfer und -mittler und zur Unterstützung der Werbung"⁵⁾ versteht, mit der Einschränkung

- 1) Ein Beispiel dafür stellt auch die Gemeinschaftswerbung der niederländischen Brauereien Anfang der 50er Jahre dar (vgl. Simon, Th., a.a.O., 1960, S. 87 ff.).
- 2) vgl. Keller, A., a.a.O., 1955, S. 201, der generell den Exportbereich für Gemeinschaftswerbung als besonders geeignet ansieht. Vgl. auch Walter, H., Lorenz, W., a.a.O., 1970, S. 64 f.; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1957, S. 81; Weinhold, H., a.a.O., 1965, S. 24.
- 3) vgl. BDI-RKW, a.a.O., 1969, S. 36; Freuding, E., a.a.O., 1964, S. 13; Batzer, E., Laumer, H., a.a.O., 1963, S. 36; Simon, R., a.a.O., 1973, S. 821.
- 4) vgl. z.B. Heinen, E., a.a.O., 1972, S. 407; Dunn, W. S., a.a.O., 1969, S. 8 f.; Hartl, R., a.a.O., 1971, S. 1472; Paß, H., Verkaufsförderung, POP-Werbung, Merchandising, in: Marketing-Journal 1973, Nr. 4, S. 298.
- 5) Meffert, H., a.a.O., 1971, S. 397; vgl. auch Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 303; Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1088; Schade, H. C., Zur Verkaufsförderung gehören zwei, in: Absatzwirtschaft 1966, S. 1004 ff., S. 1004.

kung, daß sie sich auf die erstgenannte Aufgabe beschränkt, da die Unterstützung der Werbung einer Vielzahl von Instrumenten obliegt und die besondere Betonung dieser Aufgabe bei der Verkaufsförderung nicht gerechtfertigt erscheint. Die Einbeziehung des Zusammenhanges zwischen Verkaufsförderung und Werbung in die Begriffsbestimmung führt dazu, daß die Unterschiede zwischen diesen Instrumenten häufig nicht deutlich werden. Zur Erläuterung der unter die Verkaufsförderung zu subsumierenden Aktivitäten bedarf es daher einer Abgrenzung gegenüber der Werbung.

Aufgabe der Werbung ist es, die Umworbenen zum Kauf des eigenen Produktes zu beeinflussen und zwar ohne, abgesehen vom Werbetreibenden selber, auf die Institution Bezug zu nehmen, bei der der Kauf erfolgen soll. Während die Werbung somit frei ist von Hinweisen auf nachgelagerte Absatzmittler, konzentriert sich die Verkaufsförderung darauf, den Umsatz der Brauerei durch die Unterstützung eines bestimmten Absatzmittlers zu erhöhen. Ansatzpunkt der Verkaufsförderung ist somit der Wiederverkäufer.¹⁾ Mit Hilfe der Verkaufsförderung versucht der Hersteller bzw. ein vorgelagertes Glied der Absatzkette, den Verkauf eines nachgelagerten Absatzmittlers zu fördern, indem er sich selber diesbezüglich auf dem Markt engagiert und damit indirekt seinen eigenen Umsatz erhöht. Die Verkaufsförderung steht somit immer mit einem bestimmten Verkaufsort in Verbindung.

Im Binnenhandel hat sich die Brauindustrie seit jeher der Verkaufsförderung bedient. Nachlassende Wirkung und Kreativität haben in der letzten Zeit zu einer weiteren Belebung dieses Instruments geführt.²⁾ Noch stärker jedoch wird das Gewicht der Verkaufsförderung für den Exportbereich eingeschätzt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen,

-
- 1) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 39; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 303 und die dort angegebene Literatur.
 - 2) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1088. Zur Steigerung der Bedeutung der Verkaufsförderung bei Markenartikeln vgl. Angehrn, O., Veränderungen im Marketing-Mix der Markenartikelindustrie, in: Der Markenartikel 1973, S. 423 ff., S. 423.

daß 17 Brauereien, d.h. 68 % der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe die Verkaufsförderung als besonders wichtiges absatzpolitisches Instrument im Außenhandel ansehen.¹⁾ Die Verkaufsförderung nimmt damit in der Gewichtung der Instrumente die dritte Position hinter der Produktpolitik und Wahl der Absatzwege ein. Eine in der empirischen Untersuchung vorgenommene Gegenüberstellung der Bedeutung von Werbung und Verkaufsförderung zeigt, wie in Tabelle 56 dargestellt, deutlich, daß die Brauereien dem Instrument der Verkaufsförderung in der Regel den Vorzug geben.

Tabelle 56: Ergebnisse der empirischen Untersuchung hinsichtlich der unterschiedlichen Bedeutung von Werbung und Verkaufsförderung in den Ländergruppen (in % der Gesamtzahl der in der jeweiligen Ländergruppe erfolgten Nennungen)

Ausprägung der Nennung	Länder- gruppe	¹ nah hoch	² nah nied	³ weit hoch	⁴ weit nied
Werbung bevorzugt		28,6	20,0	31,3	44,4
Verkaufsförderung bevorzugt		71,4	80,0	68,7	55,6

Der Grund für das, gegenüber dem Binnenhandel weitaus stärkere Gewicht der Verkaufsförderung im Exportbereich, ergibt sich vor allem aus der geringen Distributionsdichte der einzelnen Biermarken. Während die Werbung eine hohe Distribution verlangt, um Streuverluste aufgrund der Nichterhältlichkeit auszuschalten, bedarf es der Ubiquität bei der Verkaufsförderung nicht²⁾, da sich dieses Instrument gerade auf die Verkaufsorte bezieht, die das eigene Produkt im Sortiment führen. Die enge Beziehung zum Verkaufsort und die gegenüber der Werbung relativ geringen Kosten der Verkaufsförderung führen bei geringer Distribution zu einer Bevorzugung dieses Instruments. Die Bedeutung der Verkaufs-

1) vgl. Tabelle 29 in Kapitel 5311 dieser Arbeit.

2) vgl. Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 20.

förderung wird somit um so höher sein, je geringer die Distribution im betreffenden Land ist, eine Tatsache, die, wie Tabelle 56 zeigt, aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung nicht hervorgeht, da die Bevorzugung der Verkaufsförderung gerade in den weit entfernten Staaten, die ein niedrigeres Importvolumen an deutschem Bier aufweisen, geringer ist, als in den nahegelegenen.

Die Erscheinungsformen der Verkaufsförderung sind sehr zahlreich. Eine wichtige Ausprägung besteht in der Werbung am Verkaufsort (POP¹⁾-Werbung²⁾. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Produktaufmachung, gegen die sie analog zu den bei der Werbung gemachten Ausführungen abzugrenzen ist.³⁾ Beispiele für die POP-Werbung bestehen für den Gaststättenbereich in der werblichen Ausgestaltung der Biergläser, Bierfilze, Kalender usw.⁴⁾ sowie in den sonstigen Einzelhandelsgeschäften in der Belieferung mit Display-Material.⁵⁾ Während bei der Ausgestaltung der erstgenannten Verkaufsförderungsmittel gemäß den bei der Produktpolitik gemachten Darstellungen⁶⁾, dieselbe Konzeption wie im Binnenhandel zu wählen ist, kann hinsichtlich der Gestaltung des Display-Materials, vor allem, wenn es sich um Prospekte und sonstiges Informationsmaterial handelt, auf die bezüglich der Werbebotschaft gemachten Ausführungen verwiesen werden.⁷⁾

Eine von den Brauereien besonders häufig durchgeführte Art der POP-Werbung besteht in der Installierung von Außenwerbung am Verkaufsort. Während die Transparente im Binnenhandel in der Regel nur die Bedeutung einer generellen Kenn-

1) Point of Purchase.

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 304; Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1088.

3) vgl. Kapitel 5341 dieser Arbeit; anders Paß, H. (vgl. a.a.O., 1973, S. 298), der die Aufmachung zur Verkaufsförderung rechnet.

4) vgl. Haedrich, G., a.a.O., 1973, S. 6; Hartl, R., a.a.O., 1971, S. 1473.

5) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 305.

6) vgl. Kapitel 53112 dieser Arbeit.

7) vgl. Kapitel 534112 dieser Arbeit.

zeichnung des Verkaufsortes als Absatzstätte für Bier haben, da hier die Auswahl der Gaststätten vom Konsumenten nur selten aufgrund der im Sortiment geführten Biermarke vorgenommen wird¹⁾, besitzen sie im Ausland eine weitaus größere Bedeutung. Die geringe Verbreitung deutscher Biere erfordert eine deutliche Kennzeichnung der Absatzstätten, die diese Produkte führen. Weitaus stärker als im Binnenhandel wird der Endverbraucher durch die Transparente in seiner Entscheidung über den Verkaufsort beeinflusst. Dabei ist es notwendig, daß die Ausgestaltung der Transparente den deutlichen Hinweis auf die Herkunft des Bieres beinhaltet. Analog zu den hinsichtlich der Produktaufmachung gemachten Ausführungen²⁾ sind im Ausland die auch im Binnenhandel verwendeten Transparente zu benutzen. Bei Schaffung eines gemeinsamen Kennzeichens für deutsches Bier ist dieses in Form eines Zusatztransparents zur Verdeutlichung der Eigenschaft des am Verkaufsort geführten Produktes für den Verbraucher anzubringen.

Die Gaststätten im Ausland sind sich der akquisitorischen Wirkung von POP-Werbung deutscher Brauereien auf ihren Gesamtumsatz bewußt. Sehr häufig findet man in diesen Absatzstätten Gläser, Innenwerbung und auch Außentransparente deutscher Brauereien, ohne daß das Bier dieser Betriebe im Sortiment des betreffenden Absatzmittlers geführt wird. Vor allem in Orten mit starkem Tourismus in den nahegelegenen Ländern "schmücken" sich viele Gaststätten mit Transparenten deutscher Brauereien, so daß der Konsument häufig die wirklichen Absatzstätten für deutsches Bier schwer erkennen kann. Es handelt sich hierbei in der Regel um Relikte von Verkaufsförderungsaktionen, die die Brauereien im Ausland durchgeführt haben und die jedoch nur zu kurzfristigen Geschäftsbeziehungen geführt haben. Wenn es auch naturgemäß nicht möglich ist, bei gescheiterten Versuchen der Geschäftsanbahnung alle Verkaufsförderungsmittel zurückzufor-

1) vgl. Traumann, P., Müschen, O., a.a.O., 1972, S. 1255; Volkamer, R., a.a.O., 1973, S. 20; Crone, B., a.a.O., 1972, S. 26.

2) vgl. Kapitel 53112 dieser Arbeit.

dern, so ist es zumindest notwendig, die Außenwerbung zu entfernen, um nicht durch eigene Verkaufsförderung die ausländischen Konkurrenten zu unterstützen und den Konsumenten zu verwirren. Besonders problematisch erscheint eine Belassung der POP-Werbung am Verkaufsort dann, wenn sie dazu beiträgt, den Konsumenten dahingehend zu täuschen, daß er glaubt, er konsumiere tatsächlich das Produkt, dessen Werbung sich am Verkaufsort befindet.

Neben den bisher angesprochenen Arten der POP-Werbung bieten sich zeitlich begrenzte Verkaufsförderungsaktionen an. Sie bestehen in der Regel in Waren-Präsentation und Degustationen am Verkaufsort.¹⁾ Während im Binnenhandel der Erfolg von Degustationen wegen der geringen Unterschiede in der Qualität der Biere begrenzt ist, erscheint es im Ausland sinnvoll, dem Konsumenten die Gelegenheit zu geben, sich durch einen Probeausschank von der besonderen Qualität des Produktes zu überzeugen. Gerade bei geringer Verbreitung und geringem Bekanntheitsgrad eines Produktes, wie es im Exportbereich für deutsches Bier häufig der Fall ist, bieten Degustationen gute Möglichkeiten, um das Absatzvolumen zu vergrößern.

Entscheidend für den Erfolg dieser Verkaufsförderungsmaßnahmen ist neben einer einwandfreien Qualität des Bieres hinsichtlich Temperatur, Ausschank usw. eine entsprechende Form seiner Darbietung. Die gesamte Aktion muß die Besonderheit des Produktes für den Konsumenten erkennbar machen.²⁾ Eine Vernachlässigung der Atmosphäre des Probeausschanks, wie sie im Binnenhandel häufig anzutreffen ist (z.B. Ausschank in Pappbechern, schlecht gestalteter Stand usw.), läßt die Wirksamkeit, die einer derartigen Degustation zukommen kann, sehr stark sinken. Verkaufsförderungsaktionen

1) vgl. Spiegel, W., a.a.O., 1971, S. 41.

2) vgl. NN, Aktionen in den Läden ... oft mit gefährlichem Eigenleben!, in: Marketing-Journal 1973, S. 26, wo generell auf den engen Zusammenhang zwischen Produkt-Image und Ausgestaltung der Verkaufsförderung hingewiesen wird.

anderer Branchen, aber auch einiger Brauereien im Binnenhandel zeigen, welche Möglichkeiten die Betriebe auf diesem Gebiet besitzen. Zur Frage der Ausgestaltung der Verkaufsförderungsstände kann auf die Ausführungen bezüglich der Werbebotschaft verwiesen werden.¹⁾

Neben der Werbung am Verkaufsort ist die Werbung für den Verkaufsort als eine Möglichkeit der Verkaufsförderung anzusehen.²⁾ Es handelt sich hier um Werbung der Brauerei mit Hilfe der oben genannten Medien, bei der auf die das Produkt führenden Absatzmittler hingewiesen wird. Die relativ geringe Distribution im Exportbereich läßt in der Regel den Hinweis auf den Verkaufsort in der Werbung sinnvoll erscheinen. Das Problem besteht jedoch häufig darin, daß der Streubereich der Medien größer ist, als der Einzugsbereich des Absatzmittlers. Die Möglichkeiten für eine derartige Verkaufsförderung beschränken sich daher weitgehend auf regionale Tageszeitungen und Einzelumwerbungen mit Hilfe von Werbebriefen.³⁾ Vor allem bei letzteren läßt sich eine eindeutige Begrenzung der Verkaufsförderungsaktion auf den in Frage kommenden Konsumentenkreis vornehmen.

Einen weiteren wichtigen Bereich der Verkaufsförderung bildet die Schulung der Absatzmittler bzw. ihres Personals.⁴⁾ Die Ausbildung dient einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit der in den Absatzweg eingeschalteten Institutionen und damit indirekt der Erhöhung des Umsatzvolumens der Brauerei. Sie ist umso wichtiger, je stärker die Funktionsausgliederung ist. Im Binnenhandel, wo Schulungen in anderen Branchen seit

1) vgl. Kapitel 534112 dieser Arbeit.

2) vgl. Schade, H. C., a.a.O., 1966, S. 1004. Diese Art der Verkaufsförderung wird häufig fälschlicherweise als vertikale Gemeinschaftswerbung bezeichnet. Der Unterschied besteht darin, daß bei der vertikalen Gemeinschaftswerbung Hersteller und Absatzmittler als gleichberechtigte Kooperationspartner die Werbung gemeinsam durchführen, während bei der Verkaufsförderung der Hersteller als Werbetreibender für den Absatzmittler wirbt.

3) vgl. Kapitel 534113 dieser Arbeit.

4) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 303; Hartl, R., a.a.O., 1971, S. 1472.

langem mit großem Einsatz durchgeführt werden¹⁾, beginnt in letzter Zeit auch die Brauindustrie sich dieses absatzpolitischen Instruments zu bedienen.²⁾ Im Exportbereich kommt trotz der starken Funktionsausgliederung den Schulungen eine völlig untergeordnete Bedeutung zu.³⁾ Schulungen im Sinne der Verkaufsförderung setzen voraus, daß die Probleme, die die Ausbildung umfaßt, bei einer Vielzahl von Absatzmittlern in zumindest ähnlicher Ausprägung bestehen. Die unterschiedlichen Sprachen in den einzelnen Ländern erlauben es in der Regel nur, die Schulung für jedes Land gesondert durchzuführen. Innerhalb eines Landes ist jedoch der Teilnehmerkreis, der für Schulungen im Rahmen der Verkaufsförderung in Frage kommt, wegen der in der Regel bestehenden Konzentration der Absatzwege auf wenige Biergroßhändler zu gering. Die Koordination zwischen den Biergroßhändlern im Ausland und der Brauerei erfolgt daher in der Regel in jedem Einzelfall in Form individueller Verhandlungen. Eine Ausdehnung der Schulung auf die Einzelhändler kommt wegen des jeweils geringen Umsatzvolumens der Brauereien bei diesen Absatzmittlern nicht in Betracht.

Bereits an verschiedenen Stellen dieser Arbeit wurde auf die Bedeutung einer richtigen Behandlung des Bieres durch die Absatzmittler, vor allem die Gastwirte, hingewiesen. Erst entsprechende Kenntnisse der Absatzmittler auf diesem Gebiet gewährleisten, daß der Konsument das deutsche Bier in der gleichen Qualität wie im Inland erhält. Da jedoch in vielen Staaten die Schankgewohnheiten für einheimische Biere von denen der deutschen Produkte stark differieren⁴⁾, ist es notwendig, vor allem die Gastwirte entsprechend auszubilden, damit es nicht zu der häufig im Ausland zu beobachtenden Qualitätsminderung aufgrund falscher Behandlung des Bieres durch den Wirt kommt. Es erscheint daher notwen-

1) vgl. z.B. Berkessel, H., a.a.O., 1970, S. 217, der die Situation bei Coca-Cola schildert.

2) vgl. Traumann, P., Müschen, O., a.a.O., 1972, S. 1256; Volkamer, R., a.a.O., 1973 b, S. 1057 ff.

3) Die Angabe resultiert aus den Gesprächen mit einigen Exportbrauereien.

4) z.B. Zapfen ohne Schaum, andere Temperaturen usw.

dig, in Anlehnung an die vom Deutschen Brauer-Bund herausgegebenen Broschüren¹⁾ im Rahmen einer Kooperation der Exportbrauereien Leitfäden für die Behandlung deutschen Bieres zu erstellen und in die verschiedenen Sprachen zu übersetzen. Eine derartige Schulungsmaßnahme, die keinen hohen Aufwand erfordert, ist sicher geeignet, den Sympathievorsprung, den deutsches Bier im Ausland besitzt, zu erhalten.

Die aufgezeigten Alternativen der Verkaufsförderung erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das Aktionsfeld dieses absatzpolitischen Bereichs ist zu komplex, als daß eine vollständige Darstellung möglich wäre. Die vorliegende Arbeit hat sich daher auf die wesentlichen und in der Brauindustrie häufigsten Formen der Verkaufsförderung beschränkt.

5343 Die Public-Relations

Die Public-Relations nehmen im Rahmen der Instrumente der Marktgestaltung eine Sonderstellung ein.²⁾ Anders als die bisher angesprochenen Aktionsparameter des Communication-Submix beziehen sie sich nicht allein auf den Absatzmarkt, sondern vielmehr auf die gesamte Umwelt, in der die Unternehmung tätig wird, also auch Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt, Behörden usw.³⁾ Die Public-Relations sind zu verstehen als Werbung um öffentliches Vertrauen.⁴⁾ Zu Recht werden sie

1) vgl. auch die Schulung der König Brauerei, die ihre Gastwirte dahingehend ausbildet, ihre Gaststätten zu "Kultstätten für den Pils Genießer" zu gestalten (vgl. NN, Pils-König schlägt Brau-Imperien, in: Absatzwirtschaft 1972, Nr. 5, S. 6).

2) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 116.

3) vgl. Meissner, H. G., Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. Kosiol, E., Sundhoff, E., Köln und Opladen 1968, S. 353 ff., S. 358; Behrens, K. Ch., a.a.O., 1963, S. 13.

4) vgl. Gutenberg, E., a.a.O., 1971, S. 417; Spiegel, W., a.a.O., 1970 a, S. 1088; zu den unterschiedlichen Definitionen vgl. Oeckel, A., Handbuch der Public-Relations-Theorie und Praxis in der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München 1964, S. 25 ff.

dennoch unter die absatzpolitischen Instrumente der Marktgestaltung subsumiert, da von ihnen starke Sekundär-Effekte auf den Absatzmarkt ausgehen.¹⁾ Das Bemühen der Unternehmung, der Öffentlichkeit ein positives Bild von sich zu vermitteln, bereitet gleichsam den Boden, auf dem die betrieblichen Aktivitäten in allen Bereichen, also auch auf dem Absatzsektor, vollzogen werden.

Im Binnenhandel bedient sich die Brauindustrie des Instrumentes der Public-Relations in Form von Jahresberichten, Festschriften, Brauereibesichtigungen, Bierfesten usw.²⁾, Aktivitäten, die die Unternehmung als Ganzes in der Öffentlichkeit positiv profilieren sollen. Im Exportbereich dagegen kommt der Öffentlichkeitsarbeit als eigenständiges Instrument keine Bedeutung zu. Da die Brauerei im Ausland in der Regel nur als Anbieter mit dem Absatzmarkt in Verbindung steht, konzentrieren sich ihre Bemühungen allein auf diesen Bereich. Ihre akquisitorischen Bemühungen beziehen sich daher allein auf den Absatzmarkt, so daß die Aktivitäten, die im Binnenhandel wegen ihrer Ausrichtung auf die Unternehmung als Ganzes zum Instrument der Public-Relations zu zählen sind, je nach ihrer Ausprägung den oben angesprochenen Instrumenten der Absatzwerbung bzw. Verkaufsförderung zuzuordnen sind und ein näheres Eingehen auf das Instrument der Public-Relations sich im Rahmen dieser Arbeit erübrigt.

1) vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., a.a.O., 1972, S. 307.

2) Zu den Anwendungsmöglichkeiten der Public-Relations in Brauereien vgl. Werbrinus, G., Public-Relations für Bier, in: Tg.f.Br. 1969, S. 449 f.; Wolter, K., a.a.O., 1968, S. 277.

6 Zusammenfassung

Aufgrund der Vielschichtigkeit des behandelten Problemkreises erscheint eine Zusammenfassung der vorliegenden Arbeit problematisch. Die folgenden Ausführungen beschränken sich daher auf einen generellen Überblick über die gewonnenen Ergebnisse.

Den Ausgangspunkt der Arbeit bildete die Feststellung, daß die deutsche Brauindustrie ihren guten Ruf im Ausland nicht in ein entsprechendes Exportvolumen umsetzt. Obwohl deutsches Bier bei ausländischen Konsumenten einen hohen Sympathievorsprung gegenüber anderen Produkten besitzt, ist der Anteil des Exports an der Gesamtproduktion in der BR Deutschland weitaus niedriger als in anderen europäischen Staaten. Die geringe Zahl der Brauereien, die im Außenhandel tätig sind, verdeutlichte, daß dieser Bereich von der deutschen Brauindustrie bisher stark vernachlässigt wird.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es daher, den Export deutschen Bieres als eine Alternative für den Weg aus der Stagnation der Branche aufzuzeigen. Die Grundlage dafür bildete eine empirische Untersuchung der Marketing-Aktivitäten der exportierenden Brauereien, deren Ergebnisse sich auf ca. 61 % der Betriebe und ca. 95 % des hl-mäßigen Exportvolumens stützen.

Zunächst wurde eine Analyse Strukturmerkmale der exportierenden Brauereien vorgenommen, insoweit sie die Ausgestaltung der Marketing-Aktivitäten beeinflussen. Es zeigte sich dabei, daß innerhalb der Gruppe der Exportbrauereien eine starke Konzentration des Exportvolumens auf einige wenige exportierende Betriebe besteht. Weiter wurde deutlich, daß trotz zunehmender Liberalisierung des Außenhandels, die Anzahl der Exportbrauereien nur in sehr geringem Maße gestiegen ist; die meisten Betriebe exportierten bereits vor dem zweiten Weltkrieg. Eine Gegenüberstellung der

Dauer der Exporttätigkeit und der Höhe des Exportanteils verdeutlichte, daß der Bierexport in der Regel erst längerfristig größere Erfolge zeitigt. Die Standortanalyse der Exportbrauereien zeigte eine Konzentration der Betriebe auf die Grenzgebiete zu den Nachbarstaaten mit liberalisiertem Außenhandel und auf die bekannten deutschen Bierstädte. In Bezug auf die Höhe des Gesamtausstoßes erwiesen sich die großen Brauereien im Export als überrepräsentiert.

Wegen der der Arbeit zugrunde gelegten Definition des Marketing als Abstimmung der Aktionsparameter mit dem Zielsystem der Unternehmung und dem Markt wurden in einem weiteren Schritt die Abstimmungspole analysiert. Unter Berücksichtigung der Problematik, die mit der Formulierung eines Zielsystems für die Unternehmung verbunden ist, wurde aufgrund der mittelständischen Struktur der Brauindustrie von einer weitgehenden Durchsetzbarkeit der Interessen der Kerngruppe bei der Formulierung einer Quasilösung ausgegangen. Das Problem der konfliktären Beziehungen zwischen den Zielen wurde durch den Ansatz eines gemischten Zielsystems "gelöst", in dem das Streben nach Deckungsbeiträgen im Exportbereich als unbegrenztes Ziel und das Sicherheitsstreben, das Unabhängigkeitsstreben sowie die sozialen Ziele als Nebenbedingungen vom Typ B formuliert wurden.

Bei der Beschreibung des Exportmarktes wurde eine Unterteilung des Weltmarktes in verschiedene Submarktgruppen vorgenommen. Als Kriterien für die Untergliederung erwiesen sich die Importbereitschaft, die Entfernung sowie die Höhe des Bierkonsums in den Ländern als besonders geeignet, da innerhalb der auf diese Weise gebildeten Ländergruppen bei der Gestaltung des Marketing weitgehende Gemeinsamkeiten bestehen, während zwischen ihnen signifikante Unterschiede hinsichtlich des Einsatzes des absatzpolitischen Instrumentariums auftreten.

Nach der Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen der Exportmarktforschung, bei der deutlich wurde, daß trotz besonderen Informationsbedarfs den einzelnen Betrieben in der Regel nur der Weg einer begrenzten Sekundärforschung offensteht und bei der auf die Notwendigkeit und die Vorteile einer zwischenbetrieblichen Kooperation in diesem Bereich hingewiesen wurde, wurde eine Analyse der Submarktgruppen hinsichtlich ihrer Angebots- und Nachfragestruktur vorgenommen.

Bei der Beschreibung der Konsumentensituation zeigte sich eine starke Konzentration des Interesses auf wohlhabende Bevölkerungsschichten, Touristen und Personen, die lange in Deutschland waren, da bei diesen Zielgruppen eine besonders hohe positive Differenz zwischen Kosten und Nutzen beim Konsum deutschen Bieres vorliegt. Es wurde deutlich, daß die Konzentration auf diese Bevölkerungskreise umso stärker ist, je weiter die Importländer entfernt sind und je höher der Bierkonsum im betreffenden Land ist, da von diesen Faktoren einmal die Höhe des zu zahlenden Preises aber auch der Sympathievorsprung abhängt, den das deutsche Bier beim Konsumenten besitzt.

Die Analyse der Konkurrenzsituation zeigte, daß die Intensität der Konkurrenz deutscher Mitbewerber am stärksten eingeschätzt wird, da die gemeinsame Herkunftseigenschaft in der Regel weitaus mehr die Kaufentscheidungen beeinflußt als die Unterschiede bei den einzelnen Marken. Die geringe Verbreitung deutscher Biere im Ausland läßt jedoch zumeist eine Vermeidung der Konfrontation mit anderen deutschen Anbietern möglich erscheinen und führt zu einer Konzentration der Marketing-Aktivitäten gegen die ausländischen Brauereien. Das Gewicht der Konkurrenz der Brauindustrie des Importlandes ist umso größer, je geringer der Sympathievorsprung des deutschen Bieres ist, d.h. es wächst mit der Höhe des Bierkonsums und der Abnahme der

Entfernung zwischen Import- und Exportland. Die Konkurrenzintensität der Brauereien aus Drittländern hängt eng mit dem Image dieser Staaten als Bierhersteller zusammen. Vor allem in Ländern mit niedrigem Bierkonsum und solchen mit großer Entfernung zum Exportland stellen die Biere dieser Staaten, aufgrund der Image-Verwischung eine starke Konkurrenz dar.

Der Beschreibung des Zielsystems und des Exportmarktes folgte die Abstimmung der Aktionsparameter mit diesen Abstimmungspolen. Dabei wurde für die Systematisierung der zur Verfügung stehenden Aktionsparameter ein Ansatz gewählt, der sich hinsichtlich der Submixes an Kelley-Lazer und in Bezug auf die weitere Untergliederung an Nieschlag/Dichtl/Hörschgen anlehnt.

Für die Integration der Aktionsparameter zum Marketing-Mix wurde ein heuristisches Lösungsverfahren zugrunde gelegt, da die Prämissen eines wohlstrukturierten Entscheidungsproblems, die den Einsatz mathematischer Optimierungsmodelle ermöglichen, der Realität des Exportmarketing nicht gerecht werden. Als Lösungsansatz erwies sich eine sukzessive Festlegung der einzelnen Aktionsparameter als am geeignetsten und praktikabelsten, wobei die Reihenfolge so gewählt wurde, daß die Anzahl der Entscheidungsalternativen sehr gering ist und andererseits möglichst alle sinnvollen Aktionsparameter-Kombinationen berücksichtigt werden.

Den Schwerpunkt der Arbeit bildete die Beschreibung der Ausprägung der Aktionsparameter für das Exportmarketing der Brauereien. Die Darstellung wurde differenziert im Hinblick auf die unterschiedlichen Strukturmerkmale der Betriebe und die verschiedenen Ländergruppen. Ein Eingehen auf die einzelnen Aktionsparameter im Rahmen dieser Zusammenfassung erscheint nicht sinnvoll, da die notwendige

Komprimierung den in der Realität bestehenden Unterschieden in den einzelnen Ländergruppen und bei den verschiedenen Ausprägungen der Brauerei nicht gerecht würde und die Ergebnisse der Arbeit verfälscht würden. Es sind daher nur die für das gesamte absatzpolitische Instrumentarium geltenden generellen Gesichtspunkte nochmals zu verdeutlichen.

Der Einsatz der Marketing-Instrumente wird vor allem durch die besondere Stellung des deutschen Bieres im Ausland bestimmt. Es gilt, den Sympathievorsprung gegenüber den Bieren anderer Länder durch die Gewährleistung einer einwandfreien Produktqualität zu erhalten. Das deutsche Bier muß mit Hilfe des absatzpolitischen Instrumentariums als ein besonderes Produkt neben die Biere der anderen Länder gestellt werden. Alle absatzpolitischen Bemühungen sind darauf abzustellen, die Herkunftseigenschaft des original deutschen Bieres zu unterstreichen.

Als eine weitere Besonderheit für den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums erwies sich die starke Ausgliederung der Marketing-Funktionen auf die in die Distribution eingeschalteten Absatzmittler. Es besteht die Notwendigkeit eines engen Vertrauensverhältnisses zwischen den Handelspartnern und der Brauerei, auf dessen Zustandekommen bzw. Erhaltung die Ausgestaltung aller absatzpolitischen Instrumente abzielen muß.

Das geringe Informationsniveau im Außenhandel führt zu einer Erhöhung der mit dem Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums verbundenen Risiken. Es wurde deutlich, daß die Brauereien bei der Durchführung der Marketing-Aktivitäten größere Vorsicht walten lassen als im Binnenhandel.

Beschränkungen erfahren die Freiheitsgrade bei der Ausge-

gestaltung der absatzpolitischen Instrumente aufgrund der geringen Mittel, die der einzelnen Brauerei für den Exportbereich zur Verfügung stehen und aufgrund der geringen Distributionsdichte der einzelnen Marken auf den Auslandsmärkten. Es zeigte sich, daß ein wirkungsvoller Einsatz einiger Instrumente erst im Wege der Kooperation aller deutschen Exportbrauereien möglich ist. Auf die Notwendigkeit und Vorteile einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit wurde in vielen Bereichen hingewiesen.

Bei der Beschreibung des Marketing-Mix wurde deutlich, daß aufgrund der besonderen Verhältnisse, denen sich die deutschen Brauereien auf dem Auslandsmarkt gegenübersehen, die Ausprägungen der Aktionsparameter gegenüber dem Binnenhandel starke Unterschiede aufweisen. Es zeigte sich jedoch, daß die Brauereien eine Vielzahl von Möglichkeiten besitzen, um den Absatz ihrer Produkte positiv zu beeinflussen. Mit Hilfe einer an die jeweilige Ausprägung der Importländer und die Struktur der Betriebe angepaßten Marketing-Konzeption muß es möglich sein, den Export von deutschem Bier zu intensivieren. Die zu erwartende weitere Liberalisierung des Außenhandels und die Verschärfung des Wettbewerbs auf dem Inlandsmarkt sollte dazu führen, daß sich die Brauereien in stärkerem Maße als bisher dem Außenhandel zuwenden und das gute Image ihres Produktes in diesem Bereich nutzen.



A N H A N G

Anhang 1

Axel Haas
Dipl.-Kfm.

8 München 40, im Januar 1974
Zentnerstr. 27^{III}

Sehr geehrte Herren,

sicher werden Sie mit Befragungen aller Art sehr häufig konfrontiert und stehen solchen Unternehmungen eher skeptisch gegenüber. Ich möchte Sie aber dennoch vielmals bitten, den beigelegten Fragebogen nicht gleich in den Papierkorb zu werfen, sondern ihm vielleicht ein paar Minuten Ihrer kostbaren Zeit zu opfern.

Die Untersuchung richtet sich an exportierende Brauereien und wird durchgeführt im Rahmen einer Dissertation an der Universität München mit dem Thema:

Marketingentscheidungen im Exportbereich der deutschen Brauindustrie.

Um mir einen Überblick über die augenblickliche Situation zu verschaffen, bin ich naturgemäß auf Informationen aus der Praxis angewiesen. Da die Zahl der Exportbrauereien sehr gering ist, ist jeder Fragebogen für mich von größter Wichtigkeit, um ein repräsentatives Bild zu erhalten. Ich möchte Sie daher ganz herzlich bitten, den beigelegten Fragebogen auszufüllen und an mich zurückzusenden.

Sollten Sie einige Fragen nicht beantworten können oder wollen, so schicken Sie mir bitte den unvollständig ausgefüllten Bogen zurück, denn jede Information ist für die Arbeit wichtig. Bei der Beantwortung der Fragen - vor allem bei den %-Zahlen - kommt es nicht auf eine absolute Genauigkeit bis hinter das Komma an.

Es ist selbstverständlich, daß Ihre Angaben streng vertraulich behandelt werden. Ich verbürge mich dafür, daß niemand Einsicht in den Fragebogen erhält und die Auswertung in der Arbeit keinerlei Schlüsse auf die einzelnen Betriebe zuläßt. Sollten Sie auch mir gegenüber anonym bleiben wollen, so können Sie den Fragebogen auch ohne Namen zurückschicken.

Ich darf Sie nochmals herzlich bitten, mir durch das Ausfüllen des Fragebogens bei meiner Arbeit zu helfen und Ihnen im voraus vielmals für Ihre Unterstützung danken.

Mit freundlicher Empfehlung

Ihr



Zur Durchführung der Befragung

1. Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Antworten an.
2. Die Arbeit nimmt eine Einteilung der Länder in Ländergruppen vor und zwar nach den Kriterien der Entfernung und Höhe des Bierkonsums. Es entstehen somit 4 Ländergruppen:

¹_{hoch} ^{nah} Nahgelegene Länder mit hohem Bierkonsum
(z.B. Belgien, Niederlande)

²_{nied} ^{nah} Nahgelegene Länder mit niedrigem Bierkonsum
(z.B. Italien, Frankreich)

³_{hoch} ^{weit} Weit entfernte Länder mit hohem Bierkonsum
(z.B. USA, Canada)

⁴_{nied} ^{weit} Weit entfernte Länder mit niedrigem Bierkonsum
(z.B. afrikanische Länder)

Dieser Unterteilung folgt der Fragebogen bei einigen Fragen, um die Unterschiede in den Ländergruppen zu erhalten.

3. Bitte geben Sie die Zahlenwerte für 1972 an.

Fragebogen

Name der Brauerei Gesellschaftsform

Standort

jährlicher
Ausstoß in hl hl

- 1) Seit ungefähr wievielen Jahren exportieren Sie? Jahre
- 2) Wie hoch ist der Exportanteil am Gesamtausstoß? %
- 3) Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Export?

- 4) Besteht im Exportbereich eine Kooperation mit anderen Unternehmen? Nein ☐ Ja ☐

- 4a) Wenn ja, mit welcher Art von Unternehmen?

Brauereien (deutschen)	☐
Brauereien (ausländischen)	☐
Rohstofflieferanten	☐
Brauereimaschinenfabriken	☐
Sonstige	☐

- 4b) Auf welchen Gebieten wird kooperiert?

- 5) Welche Länder beliefern Sie mit jeweils ca. wieviel hl jährlich?

- 6) Nach welchen Gesichtspunkten wählen Sie die Länder aus?

- 7) Wen betrachten Sie in den einzelnen Ländergruppen als Hauptkonkurrenten?

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
Die anderen Deutschen Brauereien	☐	☐	☐	☐
Die einheimische Brauindustrie	☐	☐	☐	☐
Die Brauereien anderer Exportländer, z.B. Dänemark	☐	☐	☐	☐
Die Produzenten von Substitutionsgütern (z.B. Wein)	☐	☐	☐	☐

- 8) Wie betreiben Sie Ihre Exportmarktforschung in den einzelnen Ländergruppen?

Ländergruppen	1 ^{nah} hoch	2 ^{nah} nied	3 ^{weit} hoch	4 ^{weit} nied
sekundär (z.B. durch Auswertung von Statistiken u. Berichten über die einzelnen Länder)	☐	☐	☐	☐
primär (z.B. durch Befragung der Bevölkerung etc.)	☐	☐	☐	☐

- 9) Halten Sie es für richtig, daß deutsches Bier für das Ausland nach dem Reinheitsgebot hergestellt wird? Nein ☐ Ja ☐

- 10) Brauen Sie für das Ausland ein besonderes Bier? Nein ☐ Ja ☐

- 11) Worin unterscheidet sich die Aufmachung der Gebinde für den Export?

unterscheidet sich gar nicht oder nur ganz geringfügig	☐
unterscheidet sich in der Sprache der Aufschrift	☐
unterscheidet sich in Markenbezeichnung und Farbe	☐
ist völlig anders	☐

- 12) Wie hoch ist der durchschnittliche Flaschenbieranteil im Export? %

- 12a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐

Wenn ja, er ist in der Ländergruppe	1 ^{nah} hoch	2 ^{nah} nied	3 ^{weit} hoch	4 ^{weit} nied
höher als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐
geringer als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐

- 13) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil der Einwegflaschen (incl. Dosen) am Gesamtflaschenbier im Export? %

- 13a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐

Wenn ja, er ist in der Ländergruppe	1 ^{nah} hoch	2 ^{nah} nied	3 ^{weit} hoch	4 ^{weit} nied
höher als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐
geringer als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐

- 14) Welche Biersorten exportieren Sie und wie hoch ist der Anteil am Gesamtexport?

.....	 %
.....	 %
.....	 %
.....	 %
.....	 %

- 14a) Bestehen bezüglich der einzelnen Ländergruppen Unterschiede hinsichtlich der Sorten? Nein ☐ Ja ☐
Welche?
.....
- 15) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil des Exports, der über Exporteure vertrieben wird (indirekter Export)? %
- 15a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
Wenn ja, er ist in der Ländergruppe 1.nah hoch 2.nah nied 3.weit hoch 4.weit nied
höher als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐
geringer als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐
- 16) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil des Exports, der direkt über Importeure vertrieben wird? %
- 16a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
Wenn ja, er ist in der Ländergruppe 1.nah hoch 2.nah nied 3.weit hoch 4.weit nied
höher als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐
geringer als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐
- 17) Haben Sie eigene Niederlassungen im Ausland? Nein ☐ Ja ☐
Wo?
- 18) Wie groß ist der durchschnittliche Anteil des Exports, der direkt über ausländische Verleger vertrieben wird? %
- 18a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
Wenn ja, er ist in der Ländergruppe 1.nah hoch 2.nah nied 3.weit hoch 4.weit nied
höher als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐
geringer als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐
- 19) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil des Exports, der direkt an den Einzelhandel geliefert wird? %
- 19a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
Wenn ja, er ist in der Ländergruppe 1.nah hoch 2.nah nied 3.weit hoch 4.weit nied
höher als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐
geringer als im Durchschnitt ☐ ☐ ☐ ☐

20) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil des Exports, der direkt an den Endverbraucher geliefert wird? %

20a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich Nein ☐ Ja ☐

Wenn ja, er ist in der Ländergruppe	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
höher als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐
geringer als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐

21) Besitzt die Brauerei eigene Gaststätten im Ausland? Nein ☐ Ja ☐

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
keine eigenen Gaststätten	☐	☐	☐	☐
nur ganz wenige eigene Gaststätten	☐	☐	☐	☐
viele eigene Gaststätten	☐	☐	☐	☐

22) Bestehen Bierlieferungsverträge im Ausland? Nein ☐ Ja ☐

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
keine Bierlieferungsverträge	☐	☐	☐	☐
nur ganz wenige Bierlieferungsverträge	☐	☐	☐	☐
viele Bierlieferungsverträge	☐	☐	☐	☐

23) Welche Gaststätten führen am häufigsten Ihr Bier im Ausland?

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
Hotels und Restaurants der höheren Klasse	☐	☐	☐	☐
Mittelklassehotels und -restaurants	☐	☐	☐	☐
einfache Bierlokale	☐	☐	☐	☐

24) Wie pflegen Sie Ihre Geschäftsbeziehungen im Ausland?

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	3 weit nied
durch die Geschäftsleitung	☐	☐	☐	☐
durch Reisende	☐	☐	☐	☐
durch selbständige Handelsvertreter	☐	☐	☐	☐
durch Kommissionäre	☐	☐	☐	☐
Sonstige, z.B. Exporteure	☐	☐	☐	☐

- 25) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil des Exports, der mit eigenen Fahrzeugen transportiert wird? %
- 25a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
- Wenn ja, er ist in der Ländergruppe
- | | 1 nah
hoch | 2 nah
nied | 3 weit
hoch | 4 weit
nied |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| höher als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| geringer als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 26) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil des Exports, der über Spediteure transportiert wird? %
- 26a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
- Wenn ja, er ist in der Ländergruppe
- | | 1 nah
hoch | 2 nah
nied | 3 weit
hoch | 4 weit
nied |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| höher als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| geringer als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 27) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil der Selbstabholer im Export? %
- 27a) Ist dieser Anteil in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
- Wenn ja, er ist in der Ländergruppe
- | | 1 nah
hoch | 2 nah
nied | 3 weit
hoch | 4 weit
nied |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| höher als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| geringer als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 28) Auf welcher Basis kalkulieren Sie Ihre Preise für den Export?
- auf Vollkostenbasis ☐
- auf Teilkostenbasis ☐
- 29) Existiert bei Ihnen eine kundenbezogene Kostenrechnung? Nein ☐ Ja ☐
- 30) Wie hoch sind die Kredite zur Absatzsicherung im Durchschnitt?
- höher als im Inland ☐
- gleich wie im Inland ☐
- niedriger als im Inland ☐
- 30a) Sind diese Kredite in den einzelnen Ländergruppen unterschiedlich? Nein ☐ Ja ☐
- Wenn ja, sie sind in der Ländergruppe
- | | 1 nah
hoch | 2 nah
nied | 3 weit
hoch | 4 weit
nied |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| höher als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| geringer als im Durchschnitt | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 31) Halten Sie eine Gemeinschaftswerbung für deutsches Bier im Ausland für sinnvoll? Nein ☐ Ja ☐

32) Wie hoch sind Ihre Werbeaufwendungen pro hl
im Ausland durchschnittlich?

..... D

32a) Sind diese Kosten in den einzelnen
Ländergruppen unterschiedlich

Nein ☐ Ja ☐

Wenn ja, sie sind in der Ländergruppe	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
höher als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐
geringer als im Durchschnitt	☐	☐	☐	☐

33) Ist die Werbung in ihrer Aussage
anders als im Inland?

Nein ☐ Ja ☐

Ist die Werbung in ihrer Aussage speziell auf
jedes einzelne Land besonders abgestimmt?

Nein ☐ Ja ☐

34) Welche Bevölkerungsgruppen versuchen Sie besonders anzusprechen?

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
Wohlhabendere Schichten	☐	☐	☐	☐
Touristen	☐	☐	☐	☐
Menschen, die lange in Deutschland waren	☐	☐	☐	☐
alle Gruppen der Bevölkerung gleich	☐	☐	☐	☐

35) Wo liegt bei Ihnen der Schwerpunkt der Werbung?

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
Endverbraucherwerbung	☐	☐	☐	☐
Absatzmittlerwerbung	☐	☐	☐	☐

36) Welches der beiden Instrumente bevorzugen Sie im Export?

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
Werbung	☐	☐	☐	☐
Verkaufsförderungsmaßnahmen	☐	☐	☐	☐

37) Welche Werbemedien bevorzugen Sie im Ausland?

Ländergruppen	1 nah hoch	2 nah nied	3 weit hoch	4 weit nied
Tageszeitungen	☐	☐	☐	☐
Fachzeitschriften	☐	☐	☐	☐
Illustrierte	☐	☐	☐	☐
Funk	☐	☐	☐	☐
Fernsehen	☐	☐	☐	☐
Plakate	☐	☐	☐	☐

38) Welche absatzpolitischen Instrumente halten Sie im Export für besonders wichtig?

- | | |
|--|--------------------------|
| Produktpolitik (z.B. Aufmachung der Flaschen) | ☐ |
| Sortimentspolitik | ☐ |
| Kundendienst | ☐ |
| Garantieleistungen | ☐ |
| Wahl der Absatzwege (z.B. Verleger etc.) | ☐ |
| Wahl der Absatzform (z.B. Reisende,
Handelsvertreter) | ☐ |
| Transport | ☐ |
| Preispolitik | ☐ |
| Kreditpolitik | ☐ |
| Werbung | ☐ |
| Verkaufsförderung | ☐ |

Land	I Einwohner- zahl in 1000 ¹⁾	II Bierpro- duktion in 1000 hl ²⁾	III Bierpro- duktion pro Kopf in l (II:I. 100)	IV Import von deutschem Bier in hl ³⁾ (IV:I. 100)	V Pro-Kopf- Verbrauch Bier in l (IV:I. 100)	VI Verhältnis zw. Eigenpro- duktion und Import deut- schen Bieres in % (V:III. 100)	VII Situation der Libera- lisierung des Bier ⁴⁾ imports
BR Deutschland	61.672	90.029	145,9	-	-	-	
DDR	17.050	17.800	104,3	-	-	-	+
England	55.788	56.694	101,6	119.447	0,357	0,2107	-
UdSSR	245.000	42.000	17,1	850	0,00034	0,00202	
Tschechoslowakei	14.480	22.273	153,8	-	-	-	+
Frankreich	51.742	20.400	39,4	391.348	0,756	1,9183	+
Belgien	9.710	13.499	139,0	120.211	1,238	0,8905	+
Spanien	34.494	12.183	35,3	6.667	0,019	0,0547	+
Polen	33.070	11.209	33,9	56	0,00017	0,00049	-
Niederlande	13.330	9.492	71,2	60.134	0,45	0,6335	+
Jugoslawien	20.811	8.323	40,0	855	0,0041	0,0102	-
Dänemark	5.000	8.125	162,5	873	0,017	0,0107	-
Österreich	7.479	7.7741	103,5	135.428	1,810	1,7495	+
Italien	54.350	6.280	11,6	165.792	0,305	2,64	+
Irland	3.010	5.232	173,8	1.079	0,035	0,02623	+
Ungarn	10.415	5.030	48,3	1.095	0,0105	0,0218	-
Schweiz	6.420	4.727	73,6	57.926	0,902	1,2254	-
Rumänien	20.770	4.625	22,3	337	0,00162	0,00728	-
Schweden	8.127	4.300	52,9	3.754	0,046	0,08730	-
Bulgarien	8.580	3.400	39,6	13	0,00015	0,000382	-
Finnland	4.700	2.365	50,3	63	0,00134	0,00266	-
Norwegen	3.930	1.645	41,9	527	0,0134	0,0320	-
Portugal	8.870	1.400	15,7	712	0,0080	0,05085	+
Griechenland	8.851	890	10,1	813	0,0091	0,0913	-
Luxemburg	350	554	158,2	-	-	-	-
Malta	325	35	10,7	200	0,0615	0,5714	+
Island	210	27	12,8	50	0,0238	0,1851	-
Europa ⁵⁾	466.000	360.278	77,3	1.069.065	0,2294	0,39558	

Land	I	II	III	IV	V	VI
U.S.A.	208.840	149.462	71,6	317.019	0,1517	0,2121
Canada	21.850	16.462	76,1	17.891	0,0818	0,1075
Mexico	52.641	12.453	23,7	17	0,00032	0,0001365
Brasilien	98.850	11.500	11,6	150	0,000151	0,001304
Columbien	22.490	8.100	36,0	112	0,000497	0,001382
Venezuela	10.970	3.794	34,6	3	0,000273	0,000079
Argentinien	23.920	2.958	12,4	6	0,00025	0,000203
Peru	13.568	2.939	21,7	34	0,000251	0,001157
Chile	8.990	2.227	24,7	90	0,0010	0,00404
Cuba	8.657	1.308	15,1	-	-	-
Uruguay	2.960	860	29,5	68	0,00229	0,00790
Puerto Rico	2.810	800	28,4	-	-	-
Ecuador	6.508	660	10,1	13	0,002	0,00196
Jamaica	1.900	393	20,7	402	0,02115	0,10229
Dominik.Republik	4.300	382	8,9	7.682	0,1786	2,1099
Panama	1.520	363	23,9	1.095	0,0720	0,3017
Bolivien	5.195	357	6,9	17	0,00032	0,00476
Guatemala	5.600	328	5,9	50	0,00089	0,01524
Nicaragua	1.990	270	13,6	94	0,0047	0,0348
Honduras	2.800	241	8,6	1.446	0,0516	0,6
El Salvador	3.760	217	5,7	49	0,00130	0,022
Trinidad u. Tobago	1.040	178	17,1	8	0,000769	0,00449
Paraguay	2.329	176	7,6	69	0,00983	0,1096
Costa Rica	1.840	165	9,0	181	0,00983	0,1096
Martinique	341	20	5,9	282	0,0826	1,41
Amerika ⁵⁾	522.000	216.786	41,5	401.235	0,07685	0,185083

Land	I	II	III	IV	V	VI
Saïre	22.860	3.713	16,2	4.069	0,0177	0,109587
Südafri. Republik	22.990	2.645	11,5	1.067	0,00464	0,0403
Kenia	12.070	1.050	8,7	126	0,00104	0,012
Sambia	4.515	980	21,7	6	0,00013	0,00061
Nigeria	69.524	925	1,3	11.272	0,0162	1,2185
Angola	5.800	880	15,2	8	0,00091	0,00091
Kamerun	5.840	750	12,8	9.175	0,157	1,2233
Algerien	15.270	580	3,7	18	0,000117	0,00310
Rhodesien	5.690	560	9,8	-	-	-
Tansania	13.996	520	3,7	9	0,000643	0,00173
Mocambique	8.234	442	5,4	22	0,000257	0,04977
Ghana	9.090	423	4,7	58	0,00638	0,01371
Ruanda-Burundi	3.620	401	11,0	57	0,00157	0,0142
Marokko	15.830	370	2,3	928	0,00586	0,02508
Uganda	10.462	370	3,5	17	0,000162	0,0459
Elfenbeinküste	4.530	315	6,9	2.779	0,0613	0,8222
Äthiopien	25.930	300	1,2	122	0,00047	0,0406
Ägypten	34.840	271	0,8	73	0,000209	0,0269
Tunesien	5.380	210	3,9	406	0,0855	0,1933
Kongo-Brazzaville	980	182	18,5	412	0,0420	0,2263
Gabun	475	170	35,7	965	0,203	0,5676
Madagaskar	7.100	140	2,0	22	0,00031	0,0157
Zentralafrik. Rep.	1.640	121	7,4	321	0,0195	0,26528
Südwestafrika	746	112	-	-	-	-
Senegal	4.120	111	2,7	606	0,0147	0,54107
Dahomey	2.830	106	3,7	270	0,00954	0,2432
Togo	2.020	105	5,1	764	0,0378	0,7276
Sudan	16.490	70	0,4	9	0,000054	0,01286
Obervolta	5.610	65	-	-	-	-
Liberia	1.570	50	3,2	601	0,0382	1,202
Guinea	4.110	18	-	-	-	-
Afrika ⁵⁾	354.000	17.143	4,8	46.370	0,01309	0,2704

Land	I	II	III	IV	V	VI
Japan	106.906	30.576	28,6	3.741	0,00349	0,01223
Philippinen	39.040	3.850	9,7	110	0,00028	0,00286
Vietnam	40.847	1.500	3,7	75	0,000184	0,005
China	772.900	1.500	0,19	-	-	-
Südkorea	33.265	1.141	3,4	22	0,000066	0,001928
Taiwan	14.350	1.000	7,0	61	0,000425	0,0061
Malaysia	13.324	660	5,4	118	0,00095	0,01788
Türkei	36.111	577	1,6	77	0,000213	0,01354
Singapur	2.147	412	19,2	1.961	0,09133	0,47597
Iran	30.550	390	1,3	343	0,00112	0,08794
Indien	563.490	380	0,06	1.418	0,00025	0,37316
Thailand	35.340	312	0,9	975	0,0028	0,3125
Israel	3.120	310	9,9	1.279	0,04099	0,4125
Indonesien	128.670	231	0,17	1.801	0,00139	0,77965
Hongkong	4.077	230	5,6	32.661	0,8011	14,2004
Zypern	650	108	16,6	526	0,0809	0,4870
Ceylon	-	90	-	-	-	-
Libanon	2.960	85	2,9	717	0,0242	0,8435
Irak	10.070	80	0,8	20	0,00019	0,025
Pakistan	56.040	37	0,07	270	0,00048	0,7297
Syrien	6.680	35	0,52	32	0,00048	0,0914
Asien ⁵⁾	2.068.000	43.654	2,1	59.987	0,00290	0,1374
Australien	12.959	16.169	124,8	4.262	0,0328	0,02636
Neuseeland	2.904	3.554	122,4	561	0,0193	0,01579
Tahiti	120	85	70,8	-	-	-
Australien/Ozeanien	19.000	19.808	104,2	7.845	0,0412	0,0396
Total ⁵⁾		657.669				

- 1) Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1973, S. 24 f. Die Einwohnerzahlen sind fortgeschrieben auf das Jahr 1971 bzw. 1972.
- 2) Quelle: NN, Weltbierzeugung 1971, in: Brauwelt 1972, Nr. 56, S. 1146.
- 3) Quelle: DBB, a.a.O., 1973, S. 269 ff.
- 4) + = unbeschränkt; - = beschränkt
- 5) Die Differenzen in den Zwischensummen entstehen, da nicht alle Staaten berücksichtigt sind.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

- Agthe, K. Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: ZfB 1959, S. 404 ff.
- Albach, H. Investition und Liquidität - Die Planung des optimalen Investitionsbudgets, Wiesbaden 1962
- Alewell, K. Der Markenartikel im Export, Wiesbaden 1959
- Angehrn, O. Veränderungen im Marketing-Mix der Markenartikelindustrie, in: Der Markenartikel 1973, S. 423 ff.
- Ansoff, H. J. Toward a Strategic Theory of the Firm, in: Business Strategy Selected Readings, Hrsg. Ansoff, H. J., Hamondsworth 1969, S. 7 ff.
- Arndt, H. Anpassung und Gleichgewicht am Markt, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 170 (1959), S. 217-286, S. 362-394, S. 434-465
- Ballmann, W. Besonderheiten der Exportwerbung für Konsumgüter, in: NB 1959, S. 147 ff.
- Batzer, E. Zur Bedeutung und Problematik des Funktionsrabattes, Diss. München 1962
- Batzer, E.,
Laumer, H. Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963
- BDI-RKW Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb, Stuttgart 1969
- Becker, J. Der Markt für Bier in Dosen - ein interessanter Teilmarkt der Zukunft, in: Brauwelt 1970, Nr. 49/50, S. 947 ff.
- Becker, J. Möglichkeiten und Wege der Existenz- und Gewinnsicherung in den Siebziger Jahren für kleinere und mittlere Brauereien durch Anwendung des Marketing, in: Brauwelt 1970 a, Nr. 90, S. 1707 ff.

- Becker, J. Heutige und zukünftige Marketing-Strategien von Brauereien, Teil IV, Beispiele von Mischstrategien, in: Brauwelt 1972, Nr. 34, S. 693 ff.
- Behrens, K. Ch. Betriebslehre des Außenhandels, Essen 1957
- Behrens, K. Ch. Die Absatzwerbung, Wiesbaden 1963
- Behrens, K. Ch. Marktforschung, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1966
- Bell, M. L. Marketing, Concepts and Strategy, London, Melbourne, Toronto 1966
- Bennewitz, H. J. Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instruments "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, Diss. München 1968
- Berger, R. Die heutige und zukünftige Bedeutung von Bier in Dosen als Marketing-Instrument, Studie erstellt im Auftrag der Schmalenbach-Lubecca Werke AG, München 1970
- Berger, R. Die Vertriebspolitik der deutschen Brauereien im Wandel der Strukturveränderungen, Wiedergabe eines Vortrages anlässlich der 16. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan, in: Brauwelt 1971, Nr. 38, S. 799 ff.
- Berger, R. Trend zur Marke, in: Rheinischer Merkur vom 18.8.1972, S. 30
- Berger, R. Bier-Export, Ein vernachlässigter Markt mit großen Chancen für die deutsche Brau-Industrie?, Referat gehalten auf dem Arbeitsseminar "Praktisches Marketing der Brauwirtschaft", durchgeführt von Roland Berger und Partner GmbH, München 15.-17.11.1973
- Berkessel, H. Marketing für Erfrischungsgetränke - heute und Morgen, Vortrag anlässlich des Management-Seminars des Baden-Württembergischen Brauerbundes e.V. am 17.2.1970 in Stuttgart, in: Brauwelt 1970, Nr. 15, S. 209 ff.

- Berners, F. J. Entscheidungsstrategien bei Produktverbundenheit, Berlin 1972
- Bidlingmaier, J. Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
- Bidlingmaier, J. Marketing, Band 1, Hamburg 1973
- Bidlingmaier, J. Marketing, Band 2, Hamburg 1973 a
- Biedermann, E. Marketing als Unternehmensstrategie, Düsseldorf 1972
- Biergangs, E. Grenzkostenrechnung - Direct Costing - Moderne Kostenrechnung in der Brauerei, Nürnberg 1968
- Biergangs, E. Falsch verstandene Grenzkostenrechnung, Vortrag anlässlich der 13. Herbsttagung des Landesverbandes bayerischer Mittelstandsbrauereien am 11.11.1969 in Nürnberg, in: Brauwelt 1970, Nr. 4, S. 29 ff.
- Biergangs, R. Der gemeinsame europäische Markt in seiner Auswirkung auf Bier unter den Gesichtspunkten der Biersteuer, des Lebensmittelrechts und der Flascheninhalte, Sonderbeilage zur Deutschen Brauwirtschaft, München 1966, S. 167 ff.
- Böhmer, R. Die deutsche Brauwirtschaft im Gemeinsamen Markt, Diss. Freiburg/Schweiz 1962
- Borden, N. H. The concept of the Marketing Mix, in: Journal of Advertising Research, Vol. 4, 1964, Nr. 2, S. 2 ff. (zitiert nach Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 5. Auflage, Berlin 1972)
- Brändle, R. Unternehmenswachstum, Wiesbaden 1970
- Brede, H. Lassen sich Preis-Absatzfunktionen für neuartige Erzeugnisse durch Befragung ableiten?, in: ZfbF 1969, S. 809 ff.
- Bruder, H. Das Brauereiiimage - soll es produkt- oder firmenbezogen sein?, in: Tg.f. Br. 1968, S. 263 ff.

- Centrale Marketing-
gesellschaft der
deutschen Agrar-
wirtschaft m.b.H. Der Biermarkt in Frankreich,
Bonn-Bad Godesberg 1971
- Centrale Marketing-
gesellschaft der
deutschen Agrar-
wirtschaft m.b.H. Der Biermarkt in Italien,
Bonn-Bad Godesberg 1971
- Centrale Marketing-
gesellschaft der
deutschen Agrar-
wirtschaft m.b.H. Der Markt für alkoholische Getränke
in den USA, Bonn-Bad Godesberg
1971
- Centrale Marketing-
gesellschaft der
deutschen Agrar-
wirtschaft m.b.H. Der Biermarkt in den Niederlanden,
Bonn-Bad Godesberg 1972
- Centrale Marketing-
gesellschaft der
deutschen Agrar-
wirtschaft m.b.H. Der Biermarkt in der Schweiz,
Bonn-Bad Godesberg 1973
- Chamberlain, N. W. The Firm - Micro-Economic Planning
and Action, New York, San Francisco,
London, Toronto 1962
- Commer, H. Europäische Unternehmenspolitik,
in: Exportpolitik der Unternehmung,
Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969,
S. 9 ff.
- Communauté de travail
des Brasseurs du
Marché Commun/EFTA
Brewing Industry
Council Gemeinsame Statistik, Wien,
Zaunergasse 3, 1971
- Crone, B. Marketing-Organisation im Brauerei-
wesen - dargestellt am Beispiel von
Großbrauereien, Dipl.-Arbeit, unver-
öffentlicht, Münster 1972
- Cyert, R. M.,
March, J. G. A Behavioral Theory of the firm,
Englewood Cliffs, N. J. 1963
- De Clerk, J. Lehrbuch der Brauerei, Band I,
2. Auflage, 1964
- Deutscher Brauer-
Bund e.V. 10. Statistischer Bericht, Bonn-
Bad Godesberg 1971

- Deutscher Brauer-Bund e.V. 11. Statistischer Bericht, Bonn-Bad Godesberg 1973
- Deutscher Brauer-Bund e.V. Rundschreiben Sta 68-Z 33-1972/73, Bonn-Bad Godesberg 20.3.1973 a
- Dichtl, E. Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967
- Dichtl, E. Zur Problematik der Ableitung exakter Lösungen im Absatzbereich, in: BFuP 1971, S. 129 ff.
- Dill, W. R. Business Organisation, in: Handbook of Organisations, Hrsg. March, J.G., Chicago 1965, S. 1071 ff.
- Drawert, F. Die Bedeutung des Reinheitsgebotes aus aktueller Sicht, Vortrag anlässlich der 16. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan am 31.3.1971, in: Brauwelt 1971, Nr. 29, S. 563 ff.
- Dunn, W. S. Advertising, Its Role In Modern Marketing, 2. Edition, New York usw. 1969
- Ecker, J. Spitzenhektoliter, in: Brauwelt 1951, Nr. 39, S. 820 ff.
- Eggers, W. Psychologische Einstellungen des Verbrauchers zu Erfrischungsgetränken, in: Brauwelt 1971, Nr. 81, S. 1811 ff.
- Engels, W. Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, Köln, Opladen 1962
- Ernstberger, A. Die Konzentration in der Brauwirtschaft - Konsequenzen für das mittelständische Braugewerbe, Vortrag anlässlich der 16. Herbsttagung des Landesverbandes bayerischer Mittelstandsbrauereien am 14.11.1972 in Nürnberg, in: Brauwelt 1972, Nr. 84, S. 1743 ff.
- Ernstberger, A. Die Brauindustrie im deutschen und europäischen Wettbewerb, Vortrag anlässlich der Frühjahrstagung der Wissenschaftlichen Station für Brauerei in München e.V., Auszug in: Brauwelt 1973, Nr. 24, S.481 ff.

- Eucken, W. Die Grundlagen der Nationalökonomie, 6. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1950
- Farner, R. Auslandswerbung, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Exports, St. Gallen 1965, S. 60 ff.
- Feigenbaum, E. A.,
Feldman, J. Computers and Thought, A Collection of articles, New York, San Francisco etc. 1963
- Feske, J. Außenhandelsfinanzierung - Problematik und Stand, in: Exportpolitik der Unternehmung, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969, S. 43 ff.
- Freese, E. Heuristische Entscheidungsstrategien der Unternehmensführung, in: ZfbF 1971, S. 283 ff.
- Freuding, E. Die Gemeinschaftswerbung und die Möglichkeiten einer notwendigen Ausweitung, Weiden i.d.Opf. 1964
- Gaeng, F. E. Europäische Biermarktaspekte, Aus der Sicht des Belgischen Markenführers Artois, in: Brauwelt 1973, Nr. 20, S. 382 ff.
- Gäfigen, G. Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963
- Geiger, S.,
Heyn, W. 7 absatzfördernde Aufgaben der Verpackung, in: Marketing Journal 1973, Nr. 2, S. 98 ff.
- Gerth, E. Betriebswirtschaftliche Absatz- und Marktforschung, Wiesbaden 1970
- Gesellschaft für
Marktforschung mbH Das Bier, Verbrauch, Kenntnis und Einstellungen der Bevölkerung, vorgelegt dem Verein Deutsche Bierwerbung e.V., Bonn-Bad Godesberg, Annabergerstr. 28, 1972
- Glinz, F. Exportförderung, Zusammenarbeit in der schweizerischen Exportwirtschaft, St. Gallen 1944
- Greene, M. F. Die Exportkreditversicherung auf dem Markt, Ihre Rolle im wachsenden Welthandel, in: ZfB 1965, S. 552 ff.

- Greiner, H. Bier als Markenartikel, Diss. Berlin 1969
- Gross, H., Skaupy, W. Das Franchise System, Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, Düsseldorf, Wien 1968
- Grote, O., Bernhard, W. Kommentar zum Biersteuergesetz, in Fortführung des Koppeschen Biersteuerkommentars, Berlin 1953
- Gruber, E. Über Kosten und Erlöse in Brauereien, Berlin 1966
- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 3. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957
- Gutenberg, E. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II, Absatz, 13. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 1971
- Haas, A. Wahl und Durchführung eines Teilkostenrechnungssystems als Informationsquelle für absatzpolitische Entscheidungen in Brauereien, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, München 1972
- Haedrich, G. Werbung und Verkaufsförderung im Marketing-Mix, Referat gehalten auf dem Arbeitsseminar "Praktisches Marketing der Brauwirtschaft", durchgeführt von Roland Berger und Partner GmbH, München 15.-17.11.1973
- Halek, H. P. Marketing auf fremden Märkten, in: Marketing Journal 1973, Nr. 2, S. 177 ff.
- Hammel, W. Das System des Marketing, Freiburg i.Br. 1963
- Hansen, P. Der Markenartikel, Analyse seiner Entwicklung und Stellung im Rahmen des Markenwesens, Berlin 1970
- Hansen, U., Leitherer, E. Produktgestaltung, Stuttgart 1972

- Hartl, R. Die Verkaufsförderung - ihre Bedeutung für den Absatz der Brauereien, in: Brauwelt 1971, Nr. 66, S.1471 ff.
- Hartl, R.,
Sommer, R. Ein Interview zur Lage, in: Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 998 ff.
- Hax, H. Die Koordination von Entscheidungen - Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Köln, Berlin, Bonn, München 1965
- Heimerl, J. Die Konzentration in der deutschen Brauwirtschaft, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, München 1968
- Heinen, E. Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Heinen, E. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
- Heinen, E. Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, Wiesbaden 1972
- Hellauer, J. Welthandelslehre, Wiesbaden 1954
- Hellert, E. Gemeinschaftswerbung läßt sich nicht ersetzen, in: Tg.f.Br. 1972, S.85 f.
- Henzler, R. Außenhandel, Betriebswirtschaftliche Hauptfragen von Export und Import, Wiesbaden 1961
- Hill, W. Marketing, Band I, Bern, Stuttgart 1971
- Hill, W. Marketing, Band II, Bern, Stuttgart 1972
- Hillmann, G. Marktforschung in der mittelständischen Industrie, Wiesbaden 1967
- Hobart, D. M. Praxis der Marktforschung, Übers. Hundhausen, C., Essen 1952
- Hoebel, H. Der Hamburger Bierexport im ausgehenden Mittelalter, in: Tg.f.Br. 1926, S. 661 ff.
- Hoecht, A. Die Organisation und Technik des Bierabsatzes im Braugewerbe, Diss. München 1929

- Hoellige, W. A. Wesen und Systematik des betrieblichen Marketing, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Aus der "Betriebswirtschaftlichen Beilage" der Neuen Züricher Zeitung, 3. Auflage, Zürich 1964, S. 71 ff.
- Hoffmann, R. Vertriebskosten für Bier in Euroflaschen und Dosen, in: Brauwelt 1970, Nr. 42, S. 801 ff.
- Hoffmann, R. Bierpreiskalkulation und Deckungsbeitragsrechnung, Auszug aus einem Vortrag "Aktuelle Bierpreiskalkulation" anlässlich der Mitgliederversammlung der Landesinnung der Mittelstandsbrauereien Baden-Württemberg am 4.4.1973, in: Brauwelt 1973, Nr. 53, S. 683 ff.
- Hoffmann, R. Möglichkeiten zur Kostenbeeinflussung im Fuhrpark, in: Brauwelt 1974, Nr. 36, S. 783 ff.
- Huber, W. Überlegungen zum Aufbau einer Unternehmenskonzeption im Braugewerbe, Vortrag anlässlich der 17. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan am 10.4.1972, in: Brauwelt 1972, Nr. 47, S. 979 ff., Nr. 48, S. 998 ff.
- Huber, W. Heimdienst, Vortrag auf der Brauwirtschaftlichen Tagung 1973 in Weihenstephan, zitiert nach: Brauwelt 1973, Nr. 28/29, S. 585 f.
- Hüttner, M. Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965
- Hundhausen, C. Wirtschaftswerbung, Berlin 1971
- Huntemann, H. Entwicklungstendenzen im Deutschen Braugewerbe vom 17. bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts, Diss. Göttingen 1970, Auszug in: Brauwelt 1971, Nr. 44, S. 912 ff.
- Inselkammer, F. Verbraucherwerbung zur Absatzsicherung - Marketingmaßnahmen einer mittelständischen Brauerei, Vortrag anlässlich der 2. Zusammenkunft des Arbeitskreises junger Unternehmer, Auszug in: Brauwelt 1970, Nr. 61, S. 1144 ff.

- Jacob, H. Der Absatz, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in programmierter Form, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969
- Jelen, W. Auslandsnachrichten Kanada, in: Brauwelt 1973, Nr. 59, S. 1269
- Kaiser, D. Das Reinheitsgebot, Entwicklung, Stand und Zukunft besonders im Hinblick auf eine Vereinheitlichung der Bierherstellungsvorschriften innerhalb der EWG, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, Weihenstephan 1969
- Kalussis, D. Absatzpolitik und Werbung, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. Kosiol, E., Sundhoff, E., Köln, Opladen 1968, S. 229 ff.
- Kalussis, D. Marktorientierte Absatzpolitik, Wien, New York 1970
- Kammermeier, R. Der Markt alkoholfreier Getränke unter besonderer Berücksichtigung der Brauereien als Anbieter, Diss. München 1962, abgedruckt in: Sonderdruck aus Brauwelt 1963, Nr. 55, S. 1009-1018, Nr. 56, S. 1030-1037
- Kapferer, C. Das Exportgeschäft, Leipzig 1933
- Kapferer, C. Aufgaben und Wege der Exportmarktforschung, in: Marktbeobachter 1960, S. 167
- Kawlath, A. Theoretische Grundlagen der Produktqualität, Wiesbaden 1969
- Keller, A. Die Gemeinschaftswerbung, Zürich und St. Gallen 1955
- Kelley, E. J., Lazer, W. (Hrsg.) Marginal Marketing Perspectives and Viewpoint, 3. Auflage, Homewood, Ill. 1967
- Kemmer, H. T. Technik der Außenhandelsfinanzierung, 2. Auflage, Frankfurt 1960
- Kirsch, W. Gewinn und Rentabilität, Wiesbaden 1968

- Kirsch, W. Heuristische Entscheidungsmodelle im Lichte der entscheidungs- und systemorientierten Betriebswirtschaftslehre, Eine Einführung in den Problemkreis der Untersuchung, in: Klein, H. K., Heuristische Entscheidungsmodelle, Diss. München 1969, S. 13 ff.
- Kirsch, W. Entscheidungsprozesse, Band II, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. Entscheidungsprozesse, Band III, Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971 a
- Kirsch, W.,
Bamberger, J.,
Gabele, E.,
Klein, H. K. Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973
- Kleber, W. Aktuelles vom Reinheitsgebot, in: Brauwelt 1967, Nr. 29/30, S. 473 ff.
- Kleeberg, R. Das Exportkartell als Absatzorgan, Köln, Opladen 1959
- Klein, H. K. Heuristische Entscheidungsmodelle, Diss. München 1969
- Klotzbücher, W. Der Kapitaleinsatz zur Absatzsicherung im deutschen Braugewerbe, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, München 1969
- Knigge, J. Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, Berlin 1973
- Knoblich, H. Marktforschung durch Exportgemeinschaften, in: Der Marktforscher 1960, Nr. 6, S. 174 ff.
- Koch, G. Die Absatzpolitik deutscher Brauereien unter besonderer Berücksichtigung der Absatzfinanzierung und Preispolitik, Nürnberg 1965
- Kosiol, E. Finanzplanung und Liquidität, in: ZfhF 1955, S. 251 ff.
- Kosiol, E. Kostenrechnung, Wiesbaden 1964

- Kotler, P. Marketing Management, analysis, planning and control, Englewood Cliffs, N. J. 1967
- Kramer, R. L. International Marketing, Cincinnati, Ohio 1959
- Krelle, W. Preistheorie, Tübingen, Zürich 1961
- Krelle, W. Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968
- Kreuzpaintner, P. Die Kosten des brauereieigenen Fuhrpark, in: Brauwelt 1972, Nr. 79, S. 1623 ff.
- Kreuzpaintner, P. Wirtschaftlichkeitskriterien brauereieigener Niederlagen, in: Brauwelt 1974, Nr. 46, S. 991 f.
- Kriesi, R. Sparen die Brauer am falschen Ort? Bierwerbung in der Schweiz, in: CMA, Der Biermarkt in der Schweiz, Bonn-Bad Godesberg 1973, S. 47 ff.
- Krüger, R. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Steuerlehre der Brauwirtschaft, Nürnberg 1969
- Kuehn, A.,
Hamburger, M. J. A Heuristic Program for Locating Warehouses, in: Management Science, Vol. 3, 1963, S. 91 ff.
- Künanz, H. J. Marktforschung im Braugewerbe, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, Weihenstephan 1969
- Lammich, I. Geschäftsnachrichten der DAB-Hansa-Gruppe Dortmund, in: Brauwelt 1973, Nr. 55, S. 1193
- Landesverband bayerischer Mittelstandsbrauereien e.V.
(Hrsg.) Zur Frage der Konzentration in der Brauwirtschaft. Eine Dokumentation anhand der Reden aus der 16. Betriebswirtschaftlich-technologischen Herbsttagung in Nürnberg, München 1973
- Langenkamp, F. Markenartikelvertrieb im Gemeinsamen Markt, Diss. Berlin 1964
- Laumer, H. Der Markenartikelvertrieb in den Ländern der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und Auswirkungen auf den Wettbewerb, Berlin, München 1970

- Leffson, U. Die Niederstwertvorschrift des § 155 AktG, in: Die Wirtschaftsprüfung 1967, S. 57 ff.
- Lense, K. Katechismus der Brauerei-Praxis, 8. Auflage, Nürnberg 1938
- Liesner, C. Die industrielle Exportgemeinschaft, Diss. Hamburg 1962
- Lindblom, C. E. The Science of "Muddling Through", in: Public Administration Review, Vol. 19, 1959, S. 79 ff. (zitiert nach Freese, E., Heuristische Entscheidungsstrategien der Unternehmensführung, in: ZfbF 1971, S.283 ff., S. 286
- Lipfert, H. Nationaler und Internationaler Zahlungsverkehr, Wiesbaden 1970
- Lipfert, H. Einführung in die Währungspolitik, 5. Auflage, München 1971
- Loh, R. Die Bedeutung der Marktforschung im Marketing, in: Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. Jacob, H., Band 14, Wiesbaden 1971, S. 52 ff.
- Lohse, R. Gut gezielt ist halb getroffen, Methoden und Probleme der Marketingplanung in der Investitionsgüterindustrie - Fallbeispiel: Linde Gabelstapler, Kurzfassung eines Vortrages vor dem Marketing Club Rhein-Main, in: Absatzwirtschaft 1969, Aprilausgabe, S. 9 ff.
- Loitlsberger, E. Die optimale Liquidität als spieltheoretisches Problem, in: Das Kreditwesen in Österreich, Hrsg. Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft, Wien 1968, S. 45 ff.
- Lübbert, J. Einige Grundprobleme der bestehenden Währungsordnung, in: Exportpolitik der Unternehmung, Hrsg. Jacob, H., Wiesbaden 1969, S.27 ff.
- McCarthy, E. J. Basic Marketing, Homewood, Ill. 1964

- Maes, Th. Der britische Pub auf dem europäischen Kontinent, Vortrag auf einem Europa Symposium der Allied Brewery Traders' Association, in: The Brewer 1973, Nr. 59, S. 79 ff., Kurzfassung in: Brauwelt 1973, Nr. 25, S. 524 ff.
- Mahlert, K. Marketing, in: Unternehmer-Seminar I, Hrsg. Pack, L., Wiesbaden 1969, S. 190 ff.
- Mahr, W. Einführung in die Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1971
- Maier, H. J.,
Meyer-Marsilius, H.J. Der Handelsvertreter in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, Baden-Baden, Bonn 1961
- Mann, G. Die Wahl des Absatzweges als betriebswirtschaftliche Entscheidung, in: NB 1960, S. 69 ff.
- Mann, G. Absatz auf internationalen Märkten, in: NB 1960 a, S. 178 ff.
- March, J. G.,
Simon, H. A. Organisations, 7th Printing, New York usw. 1966
- Marketing-Service-
Group, Schloß
Ricklingen Der deutsche Biermarkt, Band I, ohne Erscheinungsort und -jahr.
- Marktpsychologische
Beratungsgruppe
Oppermann Marktpsychologische Gattungsanalyse Bier-Mitbewerb, Bonn 1972
- Maslow, A. H. Motivation and Personality, New York 1954
- Meffert, H. Marketing, in: Management Enzyklopädie, Band 4, München 1971, S. 383 ff.
- Meissel, G.H.E. Bierpolitisches aus Schweden, in: Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1066
- Meissner, F. Auswahl erfolversprechender Exportmärkte: Eine Anwendungsmöglichkeit der Regressionsanalyse, in: ZfhF 1961, S. 117 ff.
- Meissner, H.G. Anthropologische Grundlagen der Exportmarktforschung, Berlin 1959

- Meissner, H. G. Öffentlichkeitsarbeit als Instrument der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Hrsg. Kosiol, E., Sundhoff, E. Köln und Opladen 1968, S. 353 ff.
- Meissner, H. G. Außenwirtschaft, Stuttgart 1970
- Mellerowicz, K. Die Handelsspanne bei freien gebundenen und empfohlenen Preisen, Freiburg i.Br. 1961
- Mellerowicz, K. Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, 2. Auflage, München und Berlin 1963
- Mellerowicz, K. Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Band II, 6. Auflage, Freiburg i.Br. 1968
- Meyer, P. W. Absatzziele der Unternehmung, ein Beitrag zur Theorie der Absatzwirtschaftslehre, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für Wilhelm Rieger zu seinem 85. Geburtstag, Hrsg. Fettel, J., Linhard, H., Stuttgart 1963, S. 280 ff.
- Meyer, P. W. Die machbare Wirtschaft. Grundlagen des Marketing, Essen 1973
- Michel, K. Beiträge zur Geschichte der Bierbrauerei, Band I, München 1906
- Michel, K. Beiträge zur Geschichte der Bierbrauerei, Band II, München 1907
- Möller, H. Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941
- Möller, H. Außenwirtschaftspolitik, Wiesbaden 1961
- Moxter, A. Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmens, in: ZfbF 1964, S. 6 ff.
- Müller, G. Die Erforschung und die Gestaltung des Image als Dominante des Markenartikel-Marketing, Diss. München 1970

- Müller, R. Was ist Marketing, wo liegen seine Schwerpunkte, in: Schriften zur Unternehmensführung, Hrsg. Jacob, H., Band 14, Wiesbaden 1971, S. 8 ff.
- Müller-Beilschmidt, K. Handelskosten und Handelsspanne im Wandel der wirtschaftlichen Entwicklung, in: Wandel im Handel, Hrsg. Behrens, K. Ch., Wiesbaden 1966, S. 95 ff.
- Muttke, U. Die Betriebsabrechnung als Informationsinstrument, Kundenbezogene Vertriebsergebnisrechnung, in: Brauwelt 1972, Nr. 71, S. 1471 ff.
- Narziß, L. Abriss der Bierbrauerei, 3. Auflage, Stuttgart 1972
- NN Pils-König schlägt Brau-Imperien, in: Absatzwirtschaft 1972, Nr. 5, S. 6
- NN So entdecken Sie Ihren Auslandsmarkt, in: Absatzwirtschaft 1972, Nr. 6, S. 34 f.
- NN Marketing und Bierqualität - Gefahren befristeter Niedrigpreisaktionen, in: Brauwelt 1969, Nr. 76/77, S. 1443
- NN Auch mittlere und kleinere Brauereien müssen marktgerecht werben. Zusammenfassung eines Marketingseminars des Landesverbandes bayerischer Mittelstandsbrauereien in Riedburg, in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S. 1768 ff.
- NN Halbheiten im Bierexport, in: Brauwelt 1971, Nr. 8, S. 106
- NN Das Ringen der kleinen und mittleren Brauereien um ihren Markt, in: Brauwelt 1971, Nr. 29, S. 459
- NN Wo wird das beste Bier gebraut? in: Brauwelt 1971, Nr. 55, S. 1192
- NN Geschäftsnachrichten La bière Pousset SA Paris: Erfolgreicher Spatenbräuabsatz in Frankreich, in: Brauwelt 1971, Nr. 81, S. 1817

- NN Olympia-Werbeflug für deutsches Bier in 60 Länder, in: Brauwelt 1972, Nr. 22, S. 448
- NN Weltbiererzeugung 1971, in: Brauwelt 1972, Nr. 56, S. 1146
- NN Auslandsnachrichten Jugoslawien, in: Brauwelt 1972, Nr. 75, S. 1557
- NN Nach langem geduldig ertragenen Leiden ... in: Brauwelt 1972, Nr. 80, S. 1641
- NN Auslandsnachrichten UDSSR, in: Brauwelt 1972, Nr. 82, S. 1709
- NN Auslandsnachrichten Ungarn, in: Brauwelt 1972, Nr. 82, S. 1709
- NN Premiumbier-Anteil bis 1980 20 Mio hl?, in: Brauwelt 1972, Nr. 82, S. 1737
- NN Minderheitsbeteiligung der Bierbrauerei Becker an französischer Brauerei, in: Brauwelt 1973, Nr. 1/2, S. 1
- NN Auslandsnachrichten Dänemark, in: Brauwelt 1973, Nr. 6, S. 82
- NN Auslandsnachrichten Kanada, in: Brauwelt 1973, Nr. 6, S. 83
- NN Der deutsche Braumeister in Übersee - ist er noch gefragt? in: Brauwelt 1973, Nr. 9, S. 141 ff.
- NN Media Werbung für Bier kaum erhöht, in: Brauwelt 1973, Nr. 15, S. 277
- NN Geschäftsnachrichten Löwenbräu München, in: Brauwelt 1973, Nr. 15, S. 282
- NN Britisches Engagement in der italienischen Brauindustrie?, in: Brauwelt 1973, Nr. 21, S. 405
- NN Gastarbeiter, Bierverbrauch, Ausstoßhoffnungen, in: Brauwelt 1973, Nr. 23, S. 457

- NN Tuborg Made in USA, in: Brauwelt
1973, Nr. 27, S. 572
- NN Auslandsnachrichten Island, in:
Brauwelt 1973, Nr. 34, S. 724
- NN Auslandsnachrichten UDSSR, in:
Brauwelt 1973, Nr. 34, S. 725
- NN Isenbeck-Produktion in Süd Korea,
in: Brauwelt 1973, Nr. 35, S. 733
- NN Carlsberg/Tuborg eröffnet eigene
Brauerei in England, in: Brauwelt
1973, Nr. 38, S. 833
- NN Pilsener Urquell-Import 1972 um 8 %
gestiegen, in: Brauwelt 1973, Nr. 38,
S. 836
- NN Verflixte Biergrenzen - Brüsseler
Enquête kurz vor dem Abschluß, in:
Brauwelt 1973, Nr. 46, S. 993
- NN Beraterbörse, Datenbank und weitere
Förderungsmaßnahmen für den Braue-
rei-Mittelstand, in: Brauwelt 1973,
Nr. 46, S. 994
- NN Geschäftsnachrichten Brauerei Beck
& Co Bremen, in: Brauwelt 1973,
Nr. 48, S. 1043
- NN Brauereineubau in Senegal, in:
Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1065
- NN Auslandsnachrichten Grönland, in:
Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1093
- NN Auslandsnachrichten Norwegen, in:
Brauwelt 1973, Nr. 50, S. 1093
- NN Sättigungserscheinungen im Getränke-
verbrauch, in: Brauwelt 1973, Nr. 55,
S. 1181
- NN Skol im Henninger Sortiment, in:
Brauwelt 1973, Nr. 57, S. 1213
- NN Stark erhöhte Bierimporte, in:
Brauwelt 1973, Nr. 59, S. 1246
- NN The Bottle Bill in Oregon: Ein Test-
fall für die Mehrwegbehälter, in:
Brauwelt 1973, Nr. 59, S. 1256

- NN Zur Getränkesituation in der UDSSR,
in: Brauwelt 1974, Nr. 5, S. 75
- NN Bayerisches Hefeweizenbier in Zentralafrika, in: Brauwelt 1974,
Nr. 17, S. 331
- NN Löwenbräu-Vertrieb durch Allied-Breweries, in: Brauwelt 1974, Nr.22,
S. 441
- NN 70 "neue" Doemensianer, in: Brauwelt 1974, Nr. 24, S. 482
- NN Neue Carlsberg-Brauerei eingeweiht,
in: Brauwelt 1974, Nr. 35, S. 731
- NN Umfang und Struktur der Gemeinschaftswerbung, in: Der Markenartikel 1973,
Nr. 1, S. 38 f.
- NN Aktionen in den Läden ... oft mit gefährlichem Eigenleben!, in: Marketing-Journal 1973, Nr. 1, S.26
- NN La performance du Commerce extérieur in: Le Monde, 12. Januar 1961, S.14 (zitiert nach Henzler, R., Außenhandel, Wiesbaden 1961, S. 30)
- NN Umfrage: Bier soll sauber bleiben, in: Süddeutsche Zeitung vom 24.9.1974, S. 32
- NN Im Bier ist Reinheit, in: Tg.f.Br. 1972, S. 331
- NN Exportförderung der CMA in Belgien, in: Tg.f.Br. 1973, S. 81
- Nerreter, W. Der Import und Export, Heft 2: Der Export, Herne, Berlin 1965
- Nieschlag, R. Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft, in: Fischer-Winkelmann, Marketing, Ideologie oder operable Wissenschaft, München 1972, S.133 ff.
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H. Marketing, 5. Auflage, Berlin 1972

- Nöll v.d.Nahmer, R. Außenwirtschaft, Heidelberg 1959
- Oeckel, A. Handbuch der Public Relations-Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt, München 1964
- Ohling, H. Export, Import, Spedition, Handbuch für Praxis und Technik des Außenhandels, 5. Auflage, Hamburg 1963
- Orth, L. Die kurzfristige Finanzplanung industrieller Unternehmungen, Köln, Opladen 1961
- Ott, A. Grundzüge der Preistheorie, Göttingen 1968
- Otto, K. K. Groß - größer - konzentriert. Ein Situationsbericht über die Konzentration in der deutschen Brauwirtschaft, in: Biergroßhandel 1971, Nr. 7, S. 156 ff., Nr. 8, S. 214 ff.
- Paulsen, U. Durch staatliche Eingriffe ausgelöste Wettbewerbsprobleme der deutschen Brauwirtschaft im Gemeinsamen Markt, Hamburg und Berlin 1963
- Paulsen, U. Einkommenselastizität und Absatzprognosen für Bier, in: Brauwelt 1966, Nr. 48/49, S. 897 ff.
- Paulsen, U.,
Krone, W. Über die Einkommensabhängigkeit des Bierverbrauchs, in: Die Brauerei 1959, Nr. 72/73, S. 605 ff.
- Paß, J. Verkaufsförderung, POP-Werbung, Merchandising, in: Marketing Journal 1973, Nr. 4, S. 298
- Pearce, E. Führungsaufgabe Marketing, Übers. Ohlenroth, M., München 1972
- Philippi, H. Die Absatzwege der Brauereien, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Hrsg. Sundhoff, E., Köln 1973, Nr. 4, S. 41 ff.
- Plietsch, A. Beeinflussung der Abfüllkosten durch Sonderverpackungen, in: Brauwelt 1972, Nr. 41, S. 846 ff.

- PM Portfolio Management Die deutsche Brauerei-Industrie, München 33, Postfach 960, 1973
- Prestel, W. Die Kostenträgerrechnung in Brauereien, Diss. Weihenstephan 1961
- Prestel, W. Gefahren und Chancen für den deutschen Brauer durch die EWG, in: Brauwelt 1969, Nr. 23, S. 429 ff.
- Pümpin, C. Langfristige Marketingplanung, Diss. St. Gallen 1968
- Purtschert, R. Gütezeichen als Absatzinstrumente, in: Der Markenartikel 1973, Nr. 4, S. 174 ff.
- Reader's Digest Das Beste GmbH Data Container - Reader's Digest European Survey, Düsseldorf, Freiligrathstr. 11, 1970/71
- Rejschek, H. Operations Research als Entscheidungshilfe, in: Brauwelt 1970, Nr. 110, S. 1307 ff.
- Reuter, H. Die Preispolitik der Brauereien in Theorie und Praxis, Diss. TU Berlin 1964
- Ricardo, D. Grundsätze der Volkswirtschaft und Besteuerung, Übers. NN, 3. Aufl., London 1821, S. 119 ff.
- Riebel, P. Kurzfristige unternehmerische Entscheidungen im Erzeugungsbereich auf Grundlage des Rechnens mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: NB 1967, Nr. 8, S. 1 ff.
- Riebel, P. Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, Opladen 1971
- Rijkens, R. Marketing in nationaler und internationaler Sicht, in: "Wirtschaftlichkeit, Wettbewerb, Werterhaltung", Vorträge des 19. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1966, S. 289 ff.

- Ringel, K. Grundlagen und Bedeutung der Außenhandelsinformation, in: Der Marktforscher 1960, Nr. 6, S. 178 f.
- Robinson, E.A.G. Monopoly, Cambridge Economic Handbooks XI, 7. Auflage, New York, London 1949
- Rodenstock, R. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1962
- Rodenstock, R. Die Rolle der Wissenschaft in der Wirtschaftspolitik, in: Vorträge auf der Jahrestagung des deutschen Industrieinstituts, Köln 1966
- Ryans, J.K.R.,
Baker, J.C.
(Hrsg.) World Marketing: A Multinational Approach, New York usw. 1967
- Salcher, E. Aufschlüsse aus Imagestudien sowie psychologischen Produkt- und Werbetests, in: Brauwelt 1972, Nr. 11, S. 183 ff.
- Sandig, C. Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1966
- Sandler, G. Entwicklung und Stand der Konzentration im Braugewerbe - Wo liegen die Chancen zum Selbständigbleiben für Klein- und Mittelbetriebe?, Vortrag anlässlich der 15. Brauwirtschaftlichen Woche in Weihenstephan am 14.4.1970, in: Brauwelt 1970, Nr. 41, S. 769
- Sandler, G. Entwicklung, Stand und Ziel der Konzentration in der deutschen Brauindustrie, in: Brauwelt 1971, Nr. 76, S. 1707 ff.
- Sandler, G. Die künftigen Aufgaben und Funktionen der Führungsspitze der Unternehmen, Vortrag anlässlich des 4. Seminars für Unternehmer vom Baden-Württembergischen Brauerbund, in: Brauwelt 1972, Nr. 24/25, S. 479 ff.
- Satorius, C. Verfassungs- und Verwaltungsgesetze der BRD, Band I, 30. Auflage, München 1968

- Saval, G.A. Der Vertriebsweg für Konsumgüter, Band I, Analyse seiner Merkmale und Entwicklung einer neuen Konzeption aus der Sicht des Industrieunternehmens, Berlin 1972
- Schade, H. C. Zur Verkaufsförderung gehören zwei, in: Absatzwirtschaft 1966, S.1004 ff.
- Schäfer, E. Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 4. neu bearbeitete Auflage, Köln und Opladen 1966
- Scheele, W. Richtiger Preis - besserer Absatz, München 1962
- Scheelhase, K. Bier muß laufen, in: Absatzwirtschaft 1971, Nr. 14, S. 16 ff.
- Schemmel, W. Das Reinheitsgebot für die Herstellung und Vertrieb von Bier in Bayern, Diss. Würzburg 1968
- Schmid, P. Einflußfaktoren auf den Absatz von Bier, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, Weihenstephan 1962
- Schmidt & Pohlmann Gesellschaft für Werbestatistik Bericht: Werbeaufwendungen Gruppe Bier im Zeitraum 1962 - 1972 ohne Erscheinungsort und -jahr
- Schmitt, G. Die brauereieigenen Gaststätten. Eine Untersuchung im bayerischen Braugewerbe, Diss. Weihenstephan 1955
- Schneider, H. Formen der Gewährung und Sicherung von Wirtedarlehen, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, Weihenstephan 1972, Auszug in: Brauwelt 1972, Nr. 60, S. 1223 ff.
- Schwilling, W. Die kursbildenden Faktoren am Devisenmarkt, Köln 1964
- Sedelmayr, E. Das Bier im internationalen Handel, Diss. München 1929
- Sedlmayr, E. Keine Bekehrung der EWG-Partner zum Reinheitsgebot, Vortrag anlässlich der Bayerischen Landesbraugerstenschau 1966, in: Brauwelt 1966, Nr. 97, S. 1786 ff.

- Seelmann, H. Markterschließung im Ausland, in: Absatzwirtschaft 1966, S. 1194 ff.
- Seifried, M. Spitzenhektoliter und Preispolitik der Brauereien, in: Brauwelt 1957, Nr. 53/54, S. 947 ff.
- Seyffert, R. Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Band I, Stuttgart 1966
- Simon, R. Der Bierpreis, in: Brauwelt 1970, Nr. 37, S. 706 ff.
- Simon, R. Zwei Worte ein Bier - Keine Worte, weniger Bier, in: Brauwelt 1973, Nr. 37, S. 821 f.
- Simon, Th. Werbung für Bier, Nürnberg 1960
- Sittig, C. A. Marketing Management, Informations- und Entscheidungssysteme, Darmstadt 1972
- Sittig, C. A. Checkliste für Ihre Export-Marketing-Konzeption, in: Absatzwirtschaft 1972 a, Nr. 3, S. 48 ff.
- Smith, A. An Inquiry into Nature and Causes of the Wealth of Nation, Vol. II, 5. Auflage, Londeon 1789
- Sölter, A. Das Rabattkartell, Düsseldorf 1955
- Sölter, A. Wettbewerbs- und Marktprobleme der Brauwirtschaft, in: Brauwelt 1966, Nr. 55, S. 997 ff.
- Soltmann, D. Beiträge zur rechtlichen, steuerlichen und technischen Problematik einer Harmonisierung der Gesetze über die Besteuerung und die Herstellung von Bier innerhalb der Europäischen Gemeinschaften, Diss. Weihenstephan 1970
- Sommer, R. Eine funktionsfähige Vertriebsorganisation als Voraussetzung für optimales Marketing, in: Brauwelt 1971, Nr. 57, S. 1179 ff.
- Sommer, R. Ein häufig anzutreffendes "Marketing-Mißverständnis", in: Brauwelt 1972, Nr. 83, S. 1720 f.

- Spiegel, W. Möglichkeiten der selektiven Absatzpolitik in Brauereien, in: Brauwelt 1970, Nr. 29, S. 517 ff.
- Spiegel, W. Probleme bei der Gestaltung einer Marketingkonzeption für Brauereien, in: Brauwelt 1970 a, Nr. 57/58, S. 1085 ff.
- Spiegel, W. Modernes Brauerei Marketing, Ludwigshafen-Rheingönheim 1971
- Stackelberg, H.v. Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Tübingen 1951
- Statistisches Bundesamt Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1973, S. 24+ f.
- Steiner, G. A. Top Management Planning, New York 1969
- Steinmann, M. F. Massenmedien und Werbung, Freiburg i.Br. 1971
- Stein, E. Marketing Planung, Übers. Uherek, W., Berlin 1968
- Stobbe, A. Volkswirtschaftliches Rechnungswesen, Berlin, Heidelberg, New York 1966
- Süsskind-Schwendi, M.-O. Frhr. v. Zur Praxis des Franchising - anhand deutscher Systeme, in: Brauwelt 1971, Nr. 22, S. 419 ff.
- Suntrup, F. Gepflegtes Bier vom Faß zum Glas, 3. Auflage, Nürnberg 1969
- Tesmar, H. v. Zahlungsbedingungen als Mittel des Wettbewerbs im Großanlagengeschäft, Berlin 1964
- Thummel, D. Entwicklung einer Konzeption zur Bestimmung des langfristig strategischen Marketing-Mix, Bern, Stuttgart 1972
- Traummann, P., Müschen, O. Biermarketing ist anders, in: Brauwelt 1972, Nr. 62, S. 1255 f.
- Trautmann, W. P. Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation im mittelständischen Braugewerbe in der Praxis, Auszug aus einem Vortrag auf der Herbsttagung des Landesverbandes der bayerischen Mittelstandsbrauereien in Nürnberg, in: Brauwelt 1969, Nr. 94, S.1765 f.

- Trautmann, W. P.
Spiegel, W. Beratung der Gastronomie und Hotel-
lerie durch Brauereien, GfB-For-
schungsgruppe Wirtschaft und Technik,
Ludwigshafen/Rh. 1969 a
- Trickl, R. Große Zukunft für kleine Marken, in:
Brauwelt 1970, Nr. 29, S. 520 f.
- Trickl, R. Flaschenausstattungen auf dem Prüf-
stand - sieben Testpunkte für Bier-
etiketten, in: Brauwelt 1972, Nr. 59,
S. 1210 ff.
- Unger, F. Außenhandelsfinanzierung, Frankfurt
1963
- Verband Rheinisch- Westfälischer
Brauereien e.V. Bericht über das Geschäftsjahr
1973, Düsseldorf 1974
- Vershofen, W. Handbuch der Verbrauchsforschung,
1. Band, Berlin 1940
- Vogel, E. H. Schöpferisches Marketing und Manage-
ment-Kunde, in: Brauwelt 1969,
Nr. 39, S. 720
- Volkamer, R. Brauereimarketing, in: Brauwelt
1973, Nr. 3, S. 19 ff.
- Volkamer, R. Über Entscheidungskriterien beim
Bierkauf, in: Brauwelt 1973 a,
Nr. 15, S. 279 ff.
- Volkamer, R. Beratungsservice als Ergänzung von
Verkaufsförderungsmaßnahmen in der
Gastronomie, in: Brauwelt 1973 b,
Nr. 49, S. 1057 f.
- Waduschat, G. Exportleiter Handbuch, München 1963
- Wainright, K. Practical Export Marketing, London
1971
- Walter, H.,
Lorenz, W. Handbuch der Auslandswerbung für
Investitionsgüter und das Entwick-
lungsgeschäft, Berlin 1970
- Wehrens, B. Exporterstattung für Bier, in:
Tg.f.Br. 1969, S. 442 ff.
- Weinberg, P.,
Behrens, G.,
Kaas, K. P.
(Hrsg.) Marketingentscheidungen, Köln
1974

- Weinhold, H. Exportmarketing, in: Betriebswirtschaftliche Probleme des Exports, St. Gallen 1965, S. 9 ff.
- Weiß, H. Der Wettbewerb im Braugewerbe, Diss. Tübingen 1953
- Werbrinus, G. Public Relations für Bier, in: Tg.f.Br. 1969, S. 449 f.
- Werres, R. Wichtige Aspekte der zukünftigen Entwicklung des Biermarktes: Marktstruktur und Absatzzahlen heute und in der Zukunft bis 1980, Teil 1: Der Biermarkt heute. Referat, gehalten auf dem Arbeitsseminar "Praktisches Marketing der Brauwirtschaft", durchgeführt von Roland Berger und Partner GmbH, München 15.-17.11.1973
- Werres, R. Der Getränke-Großhandel - ein wichtiger Absatzfaktor für die Brauindustrie?, in: Brauwelt 1974, Nr. 49, S. 1055 ff.
- Wiemann, I. Des Deutschen Bier-Durst, in: Absatzwirtschaft 1971, Nr. 14, S. 11 ff.
- Wilitzki, G. Entwicklungstendenzen im Außenhandel, in: Absatzpolitik und Distribution, Sonderband der Studienreihe Betrieb und Markt, Wiesbaden 1967, S. 331 ff.
- William Wilkens, Wirtschaftswerbung Abteilung Marktforschung Bierstudie 1960, Bad Godesberg 1960
- Winkler, J. Möglichkeiten der Absatzpolitik kleinerer Brauereien, Dipl.-Arbeit, unveröffentlicht, Weihenstephan 1973
- Wisniowski, M. Marketing-Logistik in der Brauwirtschaft: Rationalisierung vom Fahrverkauf und Heimdienst, in: Brauwelt 1972, Nr. 8, S. 115 ff.
- Witte, E. Die Öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt. Betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der öffentlichen Unternehmung, Berlin 1966

- Witte, E. Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, in: Empirische Theorie der Unternehmung, Band I, Tübingen 1972
- Wöhe, G. Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Berlin und Frankfurt 1968
- Wolter, K. Werbung für Bier, in: Tg.f.Br. 1968, S. 276 ff.
- Zahn, J.C.D. Zahlung und Zahlungssicherung im Außenhandel, 4. Auflage, Berlin 1968
- Zapf-Siegert Das Biersteuergesetz vom 14. März 1952, 4. Auflage neu bearbeitet von Arnd, W., Klingemann, H., Berlin 1959
- Zillich, C. Der Absatzradius im Braugewerbe und seine Bestimmungsfaktoren, Diss. Weihenstephan 1958

L e b e n s l a u f

Name: Axel Haas
Geburtstag: 30.5.1945
Geburtsort: Gera/Thüringen
Vater: Werner Haas
Beruf: Fabrikant
Mutter: May Klaar, geb. Grohmann

Schule: Ostern 1952 Eintritt in die
ev. Volksschule Bielstein
Ostern 1956 Aufnahme in das
Städt. Gymnasium Gummersbach
Ostern 1965 Abitur

Bundeswehr: 1.4.1965 - 31.3.1967 PzBtl 204
Oberleutnant der Reserve

Praktikum: 1967/68 5 Monate in der Bielsteiner
Brauerei in Bielstein/Rhld.
1968 3 Monate in der Siegtal
Brauerei in Niederschelden
1969 2 Monate in der Paulaner-
Thomas-Brauerei in München

Studium: SS 1967 und WS 1967/68
Rhein. Friedrich-Wilhelm-Universität
Bonn, Studienfach: Jura
Seit SS 1968
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Studienfach: Betriebswirtschaftslehre
Herbst 1972 Examen

Nach Examens-
abschluß: Zeitweise Tätigkeit als Referent an
der Fachschule für Datenverarbeitung
ADV in München

